

Université de Montréal

**L'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le
roulement dans le secteur des TIC**

Par Alexandre Vincent

École des relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de
maîtrise en relations industrielles

Février 2019

© Alexandre Vincent, 2019

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le
roulement dans le secteur des TIC

Présenté par Alexandre Vincent

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Stéphane Renaud – directeur de recherche

Pierre Durand – président du jury

Marie-Claude Gaudet – membre du jury

© Alexandre Vincent, 2019

SOMMAIRE

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des technologies de l'information et des communications. Pour ce faire, trois hypothèses ont été formulées basées sur la revue de littérature, la théorie de l'échange social de Blau (1964) et la théorie des deux facteurs de Herzberg (1954). La première hypothèse avance que la rémunération tangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. La deuxième hypothèse avance que la rémunération intangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Finalement, la dernière hypothèse avance que la rémunération intangible est davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible.

Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire proviennent d'une enquête menée par l'équipe de recherche sous la direction de Stéphane Renaud de l'Université de Montréal. Cette équipe est composée de la professeure Sylvie St-Onge de HEC Montréal, du professeur Denis Morin de l'Université du Québec à Montréal, de la professeure Lucie Morin de l'Université du Québec à Montréal et du professeur Jacques Forest de l'Université du Québec à Montréal. L'équipe de recherche s'est associée à TECHNOCompétences pour réaliser cette enquête salariale et celle-ci a été menée par la firme Normandin Beaudry entre les mois de janvier et avril 2016. Ces données de nature transversale proviennent des questionnaires remplis par 115 directeurs des ressources humaines œuvrant dans des organisations dans le secteur des TIC au Canada.

Les résultats de l'étude infirment l'Hypothèse 1 indiquant que la rémunération tangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Selon les résultats, la rémunération tangible n'aurait pas d'association avec le roulement volontaire. À contrario, les résultats confirment partiellement l'Hypothèse 2 indiquant que la rémunération intangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Similairement, les résultats confirment partiellement l'Hypothèse 3 avançant que la rémunération intangible est davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible. Selon les résultats, la rémunération intangible aurait une association plus forte avec le roulement volontaire que la rémunération tangible. Finalement, les résultats indiquent également que plus le pourcentage d'employés syndiqués est élevé dans l'entreprise, moins le roulement est élevé.

En conclusion, ce mémoire indique en quoi les résultats de cette recherche peuvent être utiles pour les gestionnaires des relations industrielles et des ressources humaines afin de les guider pour mieux contrôler le roulement volontaire.

Mots clés:

Rémunération tangible

Rémunération intangible

Roulement

Roulement volontaire

SUMMARY

The purpose of this thesis is to study the differential impact of tangible and intangible rewards on turnover in the information and communications technology sector. Three hypotheses were formulated based on the empirical literature, the social exchange theory (Blau, 1964) and the two-factor theory (Herzberg, 1959). The first hypothesis suggests that tangible rewards are associated with a reduction of voluntary turnover in organizations. The second hypothesis suggests that intangible rewards are associated with a reduction of voluntary turnover in organizations. Finally, the last hypothesis suggests that intangible rewards are more strongly associated with a decrease of voluntary turnover in organizations than tangible rewards.

The data used in this thesis come from a survey conducted by the research team under the supervision of Stéphane Renaud from Université de Montréal. The research team is composed of Sylvie St-Onge from HEC Montréal, Denis Morin from the Université du Québec à Montréal, Lucie Morin from the Université du Québec à Montréal and Jacques Forest from the Université du Québec à Montréal. The research team partnered with TECHNOCompétences to conduct this study and the firm Normandin Beaudry carried out the survey between January and April of 2016. The cross-sectional data were collected using a questionnaire, which was completed by 115 human resources directors working in ICT organizations in Canada.

The results of the study invalidate the first hypothesis indicating that tangible rewards are associated with a decrease of voluntary turnover in organizations. According to the results, tangible rewards are not associated with voluntary turnover. On the contrary, the results partially confirm the second hypothesis stating that intangible rewards are associated with a decrease of voluntary turnover in organizations. Similarly, the results also partially confirm the third hypothesis stating that intangible rewards are more strongly associated with a decrease of voluntary turnover in organizations than tangible rewards. According to the results, intangible rewards has a stronger association with voluntary turnover than tangible rewards. Finally, the results also indicate that an organization with a higher percentage of unionized workers experience less voluntary turnover.

In conclusion, this thesis shows how the results of this study can guide the managers of industrial relations and human resources in controlling voluntary turnover.

Key words:

Tangible rewards

Intangible rewards

Turnover

Voluntary turnover

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma copine, Maude, qui m'a supporté à travers tout le processus, qui a su m'écouter et me rassurer lors de la rédaction de mon mémoire. Ton sourire et ta joie de vivre m'ont permis de persévérer jusqu'à la fin.

Je veux également remercier mon père, ma mère et mon frère qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont poussé à persévérer et à continuer mes études du 1^{er} cycle au 2^e cycle. Merci infiniment de votre support et de vos encouragements.

J'aimerais également remercier mon directeur de recherche, Stéphane. Avec ses conseils, sa rapidité, sa disponibilité et son humour, le processus d'écriture est devenu un vrai plaisir. Merci de m'avoir encadré pendant ce long processus et d'avoir cru en moi.

Finalement, j'aimerais remercier les membres du jury, Pierre Durand et Marie-Claude Gaudet. Grâce à vos commentaires judicieux et à vos encouragements, j'ai pu améliorer la qualité de mon mémoire.

Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique	6
1.1 Définition des concepts à l'étude	7
1.1.1 Définition du roulement	7
1.1.2 Définition de la rémunération	10
1.2 Les déterminants du roulement	12
1.2.1 Les déterminants individuels	13
1.2.2 Les déterminants contextuels.....	27
1.2.3 Les déterminants organisationnels.....	30
1.3 Liens entre la rémunération et le roulement	44
1.4 Résumé de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018).....	50
1.4.1 Les déterminants individuels	51
1.4.2 Les déterminants contextuels.....	55
1.4.3 Les déterminants organisationnels.....	56
1.4.4 Les composantes de la rémunération tangible.....	59
1.5 Problématique	60
Chapitre 2 : Modèle, cadre théorique et hypothèses	64
2.1 Modèle conceptuel	65
2.2 Cadre théorique	66
2.3 Hypothèses de recherche	70
Chapitre 3 : Méthodologie	72
3.1 Données	73
3.2 Mesures	74
3.3 Analyses statistiques.....	78
Chapitre 4 : Résultats	80
4.1 Analyses descriptives	81
4.2 Analyses bivariées.....	82
4.3 Analyses multivariées	83
Chapitre 5 : Discussion	86
5.1 Vérification de l'hypothèse 1	88

5.2 Vérification de l'hypothèse 2	89
5.3 Vérification de l'hypothèse 3	89
5.4 Les variables de contrôle	90
5.5 Discussion à la suite de la vérification des hypothèses	91
5.6 Limites de l'étude.....	92
Conclusion	94

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définition des déterminants individuels.....	14
Tableau 2 : Liens entre les déterminants individuels et le roulement.....	23
Tableau 3 : Définition des déterminants contextuels.....	27
Tableau 4 : Liens entre les déterminants contextuels et le roulement.....	29
Tableau 5 : Définition des déterminants organisationnels.....	31
Tableau 6 : Liens entre les déterminants organisationnels et le roulement.....	38
Tableau 7 : Études portant sur la relation entre la rémunération tangible et le roulement.....	48
Tableau 8 : Répartition des entreprises selon leur taille	74
Tableau 9 : Statistiques descriptives.....	81
Tableau 10 : Matrice de corrélations.....	83
Tableau 11 : Régressions effectuées sur le roulement volontaire.....	85

Liste des figures

Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.....	9
Figure 2 : Modèle de l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire organisationnel.....	66

Introduction

Le roulement de personnel est un sujet de recherche qui est présent dans la littérature depuis plusieurs années. La nature compétitive du marché de l'emploi qui est de plus en plus présent et le contexte de pénurie de main-d'œuvre engendré par les départs massifs à la retraite font en sorte que plusieurs chercheurs s'intéressent à la question du roulement organisationnel (Morin et Renaud, 2010). Le roulement est un sujet de recherche important puisqu'il affecte toutes les entreprises et qu'il génère d'importantes conséquences pour ces dernières. Le roulement organisationnel est un problème majeur pour les entreprises, puisque la perte de plusieurs employés peut engendrer des coûts reliés au recrutement, à l'embauche, à la sélection et à la formation pouvant coûter jusqu'à des millions de dollars (Wingreen, LeRouge et Nelson, 2017; Pilar de Luis Carnicer, Martinez Sanchez, Perez et Vela Jimenez, 2004, Singh et Loncar, 2010). Les conséquences reliées au roulement de personnel font en sorte que les organisations cherchent à comprendre les causes du roulement et à le contrôler dans le but de retenir stratégiquement leur main-d'œuvre. En effet, la capacité de retenir les employés représente un important avantage compétitif (Wingreen et al., 2017). Dans ce mémoire, il est question de roulement volontaire organisationnel rapporté par les entreprises, c'est-à-dire le nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise sur le nombre total d'employés de l'entreprise. En utilisant comme variable le roulement volontaire organisationnel, ce mémoire se distingue de la vaste majorité des études qui portent plutôt sur le roulement individuel. Ces études portent plus particulièrement sur l'intention de quitter et l'intention de rester des travailleurs.

Dans le passé, les organisations offraient une rémunération fixe compétitive dans le but d'attirer et de retenir la main-d'œuvre qualifiée (Morin et Renaud, 2010). Toutefois, avec l'entrée de la nouvelle génération de travailleurs sur le marché du travail et le départ massif des baby-boomers, la stratégie de rétention de la main-d'œuvre est à revoir (Morin et Renaud, 2010). En effet, une étude de KPCB indique que la nouvelle génération de travailleur n'a plus les mêmes attentes quant aux récompenses et avantages qu'elle retire d'une relation d'emploi (McCarthy, 2015). Cette étude indique que les possibilités de développement et les horaires flexibles de travail sont les avantages les plus importants pour la nouvelle génération de travailleurs. En effet, étant plus près de leurs intérêts personnels, il est plus probable que la nouvelle génération de travailleurs quitte si leur emploi n'est pas compatible avec leurs intérêts et leurs besoins personnels (Renaud, Morin et St-Onge, 2017). Pour combler les attentes de la nouvelle génération de travailleurs, les organisations adoptent des pratiques de ressources humaines de plus en plus novatrices, telles que les horaires flexibles, les possibilités de développement de carrière, les avantages sociaux et plusieurs autres mécanismes de rétention (Haines, Jalette et

Larose, 2010). De plus, il est possible de retrouver plusieurs types de pratiques innovantes chez les entreprises œuvrant dans le secteur des TIC. À titre d'exemple, ceux-ci offrent par exemple des abonnements pour des activités de conditionnement physique, des aménagements de facilité sur le lieu de travail, la bonification des congés parentaux et tout aménagement qui vise à améliorer le bien-être au travail (TECHNOCompétences, 2018).

Dans un secteur ultra-compétitif et hautement qualifié, les stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre doivent être innovantes pour assurer un bassin de main-d'œuvre qualifiée (TECHNOCompétences, 2018). Il devient de plus en plus difficile pour les organisations œuvrant dans le secteur des TIC de se différencier en n'utilisant que la rémunération fixe traditionnelle. C'est pourquoi la plupart de ces organisations introduisent des pratiques de rémunération intangible visant le bien-être et la satisfaction au travail afin de se différencier davantage (TECHNOCompétences, 2018). Face à cette nouvelle tendance, il est donc pertinent de se questionner sur l'impact de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement organisationnel dans ce secteur particulier.

Ce mémoire s'intéresse au secteur des TIC puisqu'il s'agit d'un secteur important pour l'économie canadienne. Le PIB du secteur représente 5.04% du PIB total québécois, s'élevant à 16.1 milliards de dollars (TECHNOCompétences, 2018). Le PIB du secteur des TIC est également en forte croissance, en progression moyenne de 2.51% durant les 10 dernières années. Cette croissance représente près du double de la croissance du PIB de l'économie québécoise, se situant à 1.52% (Lalonde, 2018). Le secteur des TIC est en très forte croissance, ayant un taux de chômage d'environ 1.9% en 2015, son plus bas niveau depuis les 15 dernières années (TECHNOCompétences, 2018). Comparativement à l'ensemble des industries canadiennes, le secteur des TIC est en fulgurante croissance et représente une grappe industrielle importante pour le Québec. Ce secteur attire également de plus en plus de travailleurs et cela peut être observé par la croissance du nombre d'étudiants dans ce secteur. En effet, dans les cinq dernières années, la formation professionnelle dans le secteur des TIC a augmenté de 10%, la formation collégiale a augmenté de 64% et la formation universitaire a augmenté de 49% (TECHNOCompétences, 2018). Il s'agit également d'un secteur ayant un haut taux de roulement du personnel, en hausse entre 2014 et 2016, se situant à 11% (TECHNOCompétences, 2018). Selon cette étude, le secteur des TIC est en pénurie de main-d'œuvre à cause de l'accès difficile à la main-d'œuvre qualifiée. En plus de la pénurie de main-d'œuvre, TECHNOCompétences indique que 20% des départs volontaires se produisent dans la première année de service des nouveaux employés et que 46% des départs volontaires surviennent entre la première et la troisième année, ce qui représente un grave problème

de roulement stratégique de personnel (TECHNOCompétences, 2018). L'étude du roulement dans le secteur des TIC devient primordiale notamment à cause de l'importance de la main-d'œuvre qualifiée et aux difficultés de rétention dans ce secteur. Dans un secteur compétitif et hautement qualifié comme les TIC, le talent en entreprise et leur rétention sont des éléments clés du succès.

De plus, comme il a déjà été mentionné, la perte d'employés qualifiés peut engendrer des coûts pouvant aller jusqu'à des millions de dollars pour une entreprise. Ce roulement de personnel a non seulement des impacts économiques importants pour l'organisation, mais d'importants coûts sociaux, particulièrement au Québec. Par exemple, avec les subventions accordées aux géantes entreprises dans le secteur des TIC par le gouvernement québécois, il est pertinent de se poser la question quant aux coûts qui sont redistribués à la population québécoise. Ubisoft profite de subventions atteignant plus d'un milliard de dollars depuis 2005 et continuera de tirer profit de l'aide du gouvernement québécois jusqu'en 2027 (Larocque, 2018). Il est également important de réfléchir aux coûts massifs de formation engendrés par l'organisation et par la société pour les travailleurs qui quittent une entreprise. Afin d'éviter de telles répercussions sociales et économiques, les organisations doivent redoubler leurs efforts et investir de façon considérable dans leur stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre (TECHNOCompétences, 2018). Il s'agit également d'un secteur qui est fortement touché par les départs massifs et imminents à la retraite (TECHNOCompétences, 2018). Selon les perspectives 2016-2020, il y aurait 6500 emplois disponibles dans ce secteur et 10% de la main-d'œuvre actuelle, soit 21 000 travailleurs, sont près de la retraite (TECHNOCompétences, 2018). Ce mémoire est pertinent puisqu'il cherche à analyser l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des TIC. Cette étude permettra d'évaluer quel type de rémunération a davantage d'impact sur le roulement de personnel dans les organisations, la rémunération tangible ou la rémunération intangible. Il permettra de comprendre les relations entre ces variables du secteur des TIC au Canada.

Malgré la quantité importante de recherches qui portent sur le roulement de personnel, peu de recherches portent sur l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement. De plus, il existe une quantité limitée d'études portant sur les relations entre le roulement et le secteur des TIC. Il s'agit également d'une grappe industrielle importante au Québec qui emploie de plus en plus de travailleurs. Par ailleurs, il est pertinent de réaliser une étude canadienne puisque celle-ci permettra d'obtenir un portrait plus fiable de la réalité des travailleurs au pays. La majorité des études recensées pour cette recherche ont étudié le roulement au niveau

individuel. Dans le cadre de ce mémoire, des données au niveau organisationnel seront utilisées afin de combler le vide de recherches scientifiques dans la littérature utilisant ce type de données dans l'étude du lien entre la rémunération et le roulement.

En résumé, ce mémoire contribue à l'approfondissement des connaissances scientifiques. Il permettra également de comprendre l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans un secteur compétitif et hautement qualifié. L'avancement des connaissances sur cette question permettra aux gestionnaires de mieux comprendre l'impact différencié des deux types de rémunération et de possiblement réduire les coûts reliés au roulement dans ce secteur d'activité. Ce mémoire s'est initialement penché sur trois grandes méta-analyses et de multiples études subséquentes portant sur le roulement. Une méta-analyse nouvellement publiée a été incorporée très récemment. Suite à la lecture des trois méta-analyses, la revue de littérature a été divisée en trois grandes catégories de déterminants susceptibles d'expliquer le roulement : les déterminants individuels, les déterminants contextuels et les déterminants organisationnels. Ces catégories de déterminants permettent d'éclairer les relations entre la rémunération tangible, la rémunération intangible et le roulement.

Ce mémoire cherche à répondre à la question suivante : **« Quel est l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des technologies de l'information et des communications ? »**

Pour répondre à cette question, ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur la revue de littérature, qui présente les définitions des variables à l'étude, soit le roulement, la rémunération tangible et la rémunération intangible. Ensuite, les déterminants du roulement et la problématique sont présentés. Le deuxième chapitre porte sur le modèle conceptuel, le cadre théorique et les hypothèses. Le troisième chapitre présente la méthodologie de recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats. Le cinquième chapitre présente la discussion du mémoire. Finalement, cette étude se termine par une conclusion.

Chapitre 1 : Définitions, revue de littérature et problématique

Ce chapitre se divise en trois sections. La première section définit les variables à l'étude, soit le roulement, la rémunération globale, la rémunération tangible et la rémunération intangible. La deuxième section porte sur la revue de littérature concernant sur les différents déterminants du roulement. La troisième section présente la problématique de recherche.

1.1 Définition des concepts à l'étude

Ce mémoire porte sur l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des TIC. Afin de mieux comprendre la relation entre ces concepts, il est primordial de définir le roulement de personnel et la rémunération.

Cette première section définit les concepts à l'étude. La variable dépendante, le roulement, sera présentée en premier lieu. Par la suite, les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible, seront présentées. Afin de mieux comprendre l'étendue de ces deux variables indépendantes, une définition plus globale de la rémunération sera présentée.

1.1.1 Définition du roulement

Il est important d'appréhender les différentes définitions du roulement afin de mieux comprendre les liens entre la rémunération et le roulement. Selon Price (1977), le roulement représente le mouvement des individus à travers les frontières d'une organisation, et ce, par le biais d'embauches ou de départs des travailleurs. Price exclut les différents comportements organisationnels des membres d'une organisation, tels que l'absentéisme, les retards et la basse performance en entreprise. Price (1977) apporte aussi une distinction entre le roulement volontaire et involontaire de la part des employés. Le roulement volontaire est initié par l'employé et représente la situation où l'employé quitte l'entreprise de son plein gré. De l'autre côté, le roulement involontaire représente les mises à pied, les mises à la retraite ainsi que des départs pour des causes familiales ou de santé. Le roulement involontaire est initié en général par l'entreprise.

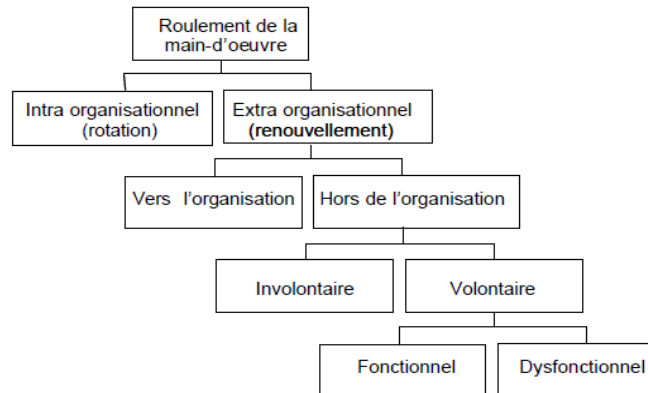
Bluedorn (1978) critique la définition donnée par Price et tente de préciser certains points manquants de celle-ci. Il introduit le concept de la direction du mouvement, qui peut être soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et le concept d'initiateur du mouvement, qui est soit volontaire ou

involontaire. Les mouvements vers l'intérieur de l'organisation sont appelés les accessions et les mouvements vers l'extérieur de l'organisation sont appelés les séparations. Ces mouvements vers l'intérieur ou vers l'extérieur de l'organisation peuvent tous les deux être volontaires ou involontaires. Bluedorn (1978) définit donc quatre nouveaux types de roulements : les accessions volontaires, les accessions involontaires, les séparations volontaires et les séparations involontaires. Bluedorn (1978) vient donc clarifier certains points manquants de la définition proposée antérieurement par Price (1977).

Dans le cadre de cette recherche, la définition de Morin et Renaud (2009) est retenue. Ces auteurs proposent une définition du roulement plus détaillée. À la page 9 du mémoire, la Figure 1 présente leur conceptualisation du roulement. Les auteurs séparent le roulement en deux grandes dimensions : une dimension intra organisationnelle et une dimension extra organisationnelle. La dimension intra organisationnelle représente la rotation du personnel et les changements de poste, d'emploi ou de tâches au sein d'une même organisation (Morin et Renaud, 2009). La dimension extra organisationnelle représente plutôt l'entrée de travailleurs potentiels et la sortie de travailleurs actuels au sein d'une organisation. Similairement à Bluedorn (1978), les auteurs affirment que les mouvements hors de l'organisation comprennent deux distinctions importantes : les départs volontaires et les départs involontaires. Le départ volontaire est initié par l'employé lui-même et est généralement sous forme de démission. Le départ involontaire implique que l'employé n'a pas le contrôle sur cette décision et se matérialise souvent en mises à pieds, congédiements, mises à la retraite ou en départs dus à la maladie ou à des responsabilités familiales (Price, 2001).

Toujours selon le modèle de Morin et Renaud (2009), le roulement volontaire peut être divisé en deux autres catégories : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel. Le roulement dysfonctionnel représente un départ qui est dommageable pour l'organisation. Il peut s'agir du départ d'un employé performant vers une autre entreprise. À contrario, le roulement fonctionnel représente un départ qui est bénéfique pour l'organisation. Il s'agit donc d'une situation où un employé peu performant quitte l'entreprise.

Figure 1 : Les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre



Tiré de Morin et Renaud, 2009, p. 3.

Il existe deux niveaux de mesures opérationnelles du roulement : le niveau organisationnel et le niveau individuel. Les mesures au niveau organisationnel sont : le taux de roulement volontaire ou involontaire, le taux de départs volontaire ou involontaire et le taux de roulement fonctionnel ou dysfonctionnel. Ces différentes mesures sont quantitatives et mesurées par l'organisation elle-même. Les mesures individuelles recensées sont : l'intention de quitter, la probabilité de quitter, la probabilité de changer d'emploi et les départs. L'intention de quitter reflète la probabilité subjective qu'un individu change d'emploi dans une période de temps défini (Sousa-Poza et Henneberger, 2004). L'intention de quitter émerge comme étant l'un des précurseurs les plus forts au roulement et ce, appuyé par une grande quantité de recherches scientifiques (Joo, 2010). L'intention de quitter est donc une autre mesure opérationnelle du roulement prédominant dans cette recherche. Les mesures individuelles viennent expliquer la probabilité qu'un employé veuille rompre ou conserver son lien d'emploi, selon une période de temps défini.

Dans le cadre de ce mémoire, des données secondaires recueillies au niveau organisationnel seront utilisées. Considérant que les données proviennent du niveau de l'organisation, la définition du roulement volontaire organisationnel est retenue plutôt que la définition du niveau individuel. Celle-ci est retenue puisque les entreprises ont la capacité d'agir sur plusieurs déterminants du roulement volontaire dans le but de limiter ses effets néfastes. Dans cette étude, le roulement volontaire représente donc le taux de roulement volontaire rapporté par les entreprises. Plus concrètement, il s'agit du nombre d'employés qui ont quitté l'entreprise volontairement sur le nombre total d'employés de l'entreprise. Dans la prochaine section, les multiples composantes de la rémunération seront définies.

1.1.2 Définition de la rémunération

Avant de définir les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible, il est primordial de définir la rémunération globale qui couvre ces deux concepts. Milkovich, Newman et Gerhart (2013) donnent une bonne définition de la rémunération globale. Ces auteurs la définissent comme étant toutes les formes de rétributions financières, services tangibles et avantages sociaux que les employés reçoivent en échange de leur prestation d'emploi (Milkovich et al., 2013, p.13). Dans leur livre « Compensation », les auteurs ressortent deux types de rétributions que les employés reçoivent contre un travail effectué par l'employé : la rémunération totale, qui est d'ordre transactionnel et les rétributions relationnelles, qui sont d'ordres psychologiques. Le premier type de rétribution que les employés reçoivent contre une prestation de travail, la rémunération totale, est défini comme étant une combinaison de deux concepts. Le premier concept est la rémunération reçue en argent, par exemple, le salaire de base, les incitatifs et les ajustements au coût de la vie. Le deuxième concept de la rémunération totale réfère aux avantages sociaux, comme les assurances médicales, les programmes de conciliation travail-famille, les régimes de retraite, etc. Ces deux concepts de la rémunération totale sont des rétributions pécuniaires (Milkovich et al., 2013, p. 13). Le deuxième type de rétribution que les employés reçoivent contre une prestation de travail est la rétribution relationnelle, qui est non-pécuniaire. Celle-ci englobe les opportunités d'apprentissage, la sécurité d'emploi, la reconnaissance du travail, etc.

St-Onge (2014) donne une définition similaire à la rémunération totale proposée par Milkovich et al. Celle-ci la définit comme étant « L'ensemble des conditions de travail qu'offre une organisation, notamment la rémunération directe, les avantages sociaux, les possibilités d'avancement et les récompenses » (St-Onge, 2014, p. 36). Elle affirme aussi que l'expression de « récompenses totales » englobe tout ce que les employés valorisent dans leur relation d'emploi (St-Onge, 2014, p.36). Similairement à Milkovich et al. (2013), elle affirme que la rémunération globale comporte des récompenses transactionnelles, représentées par la rémunération extrinsèque ou tangible, et des récompenses relationnelles, représentées par la rémunération intrinsèque ou intangible. La rémunération intrinsèque représente les effets bénéfiques qu'un travail peut avoir sur l'autonomie, la confiance en soi et sur l'estime du travailleur (St-Onge, 2014, p.11). La rémunération intrinsèque fait aussi référence au plaisir au travail, à la satisfaction de se développer, à relever des défis variés au plan professionnel, à la reconnaissance exprimée par son superviseur ou ses collègues, à la qualité des relations interpersonnelles au travail, etc. (St-Onge, 2014, p.11). Il s'agit donc de toutes les

récompenses non pécuniaires qu'un salarié peut obtenir contre sa prestation de travail. Selon St-Onge, les employés accordent beaucoup d'importance aux rétributions intangibles ou intrinsèques en entreprise. À titre d'exemple, elle affirme qu'une mauvaise relation d'un employé avec son supérieur immédiat est la principale cause de départ de l'entreprise (St-Onge, 2014, p.11). De l'autre côté, la rémunération extrinsèque est divisée en deux composantes. La première composante est la rémunération directe, qui peut être tant fixe ou variable. Celle-ci inclut les salaires, les primes, les allocations et la rémunération variable. La rémunération variable peut être attribuée à court, moyen ou long terme. À titre d'exemple, une rémunération variable à long terme peut prendre la forme d'actions, tandis que la rémunération variable à court et à moyen long terme peut prendre la forme de primes sur la performance individuelle, de groupe ou de l'organisation (St-Onge, 2014, p.9). La deuxième composante est la rémunération indirecte, qui inclut les avantages sociaux, le temps chômé, les avantages complémentaires, les régimes de retraite et les conditions de travail (St-Onge, 2014, p.10). Les avantages sociaux sont définis comme étant des régimes d'assurances visant à protéger les employés contre les divers aléas de la vie : maladie, invalidité, mortalité, etc. Le temps chômé est défini comme étant des jours de vacances et d'absence équivalents aux exigences légales ou supérieures à celles-ci (St-Onge, 2014, p.10). Les régimes de retraite sont octroyés selon diverses formules, mais visent à assurer une sécurité financière aux employés retraités. Les avantages complémentaires représentent les dépenses qui sont remboursées par l'employeur, par exemple, une voiture, un stationnement, des repas, des frais de scolarité, etc. (St-Onge, 2014, p.11). Finalement, les conditions de travail sont représentées par l'horaire de travail, les congés, les programmes de conciliation travail-famille, les programmes de télétravail, etc.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le taux de roulement volontaire en milieu organisationnel. Tel que mentionné plus tôt, la définition de la rémunération tangible renvoie à la définition de la rémunération extrinsèque de St-Onge (2014) et la définition de la rémunération intangible renvoie à la définition de la rémunération intrinsèque de St-Onge (2014). Il est d'autant plus pertinent de faire un parallèle entre les définitions données par Milkovich et al. (2013) et celles de St-Onge. Effectivement, la définition de la rémunération extrinsèque de St-Onge est de même nature à la définition des récompenses totales de Milkovich et al. (2013). Dans le même ordre d'idée, il est possible de faire un parallèle entre la définition de la rémunération intrinsèque de St-Onge et la définition de récompenses relationnelles de Milkovich et al. (2013).

Dans le cadre de ce mémoire, les définitions de la rémunération tangible et de la rémunération intangible s'inspirent des définitions de St-Onge (2014) et de celle du programme de recherche de Renaud, Morin, St-Onge, Morin et Forest (2016). La rémunération tangible représente les récompenses transactionnelles pécuniaires qu'un salarié peut obtenir contre une prestation de travail, que celles-ci soient versées directement, indirectement ou de façon variable, à court, moyen ou long terme. Dans leur programme de recherche, Renaud et al. (2016) incluent les éléments suivants dans la rémunération tangible : le salaire de base, les bonis, le paiement des heures supplémentaires, les programmes d'achat d'actions, les plans de commission, les avantages sociaux, les assurances, les avantages complémentaires, les vacances, les jours d'absences, les congés parentaux, le régime de retraite et toute autre forme de récompense transactionnelle pécuniaire. Par exemple, dans le cadre de ce mémoire, les récompenses suivantes ont été retenues comme étant des mesures de la rémunération tangible : le nombre de jours de vacances annuels, le congé payé pour des raisons personnelles, la présence de programmes de commission, la présence des bonis à la performance, le paiement des heures supplémentaires, la présence de régime de retraite à prestation déterminée et la rémunération fixe par employé. Pour sa part, la rémunération intangible représente les récompenses relationnelles bénéfiques non pécuniaires qu'un salarié peut obtenir contre une prestation de travail. Celles-ci comprennent l'horaire de travail, la reconnaissance, l'autonomie, les promotions, les défis, les bonnes relations avec les collègues et le supérieur immédiat, la communication, le bonheur au travail et toute autre forme de récompense relationnelle bénéfique non pécuniaire (Renaud et al., 2016). Par exemple, les récompenses suivantes ont été retenues comme étant des mesures de rémunération intangible pour ce mémoire : le nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne, la possibilité d'un horaire de travail à temps partiel, le nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail, la présence de la semaine comprimée au travail, la présence d'un horaire d'été, la possibilité de télétravail et la présence de programmes de formation structurés. Dans la prochaine section, les déterminants du roulement seront décortiqués. Il sera question des déterminants individuels, des déterminants contextuels et des déterminants organisationnels.

1.2 Les déterminants du roulement

Pour isoler l'impact de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire en organisation, les principaux facteurs ayant été mis en relation avec le roulement dans la

littérature seront présentés. En effet, il s'agit des déterminants qui reviennent fréquemment dans la littérature. En s'inspirant de la littérature, ces facteurs ont été regroupés en trois catégories : les déterminants individuels, les déterminants organisationnels et les déterminants contextuels. La revue de littérature est basée principalement sur les trois méta-analyses portant sur le roulement (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Mor Barak, Nissly et Levin, 2001), ainsi que des articles publiés subséquemment. De plus, une sous-section de la revue de littérature est dédiée entièrement à la méta-analyse de Rubenstein, Eberly, Lee et Mitchell parue en ligne en 2018 dans la revue *Personnel Psychology*. Considérant que les méta-analyses recensent une multitude d'études, ces dernières auront une plus grande importance par rapport aux autres études lors de notre analyse des déterminants du roulement. La recherche des autres articles recensés ultérieurement aux méta-analyses a été effectuée à l'aide de bases de données informatiques, telles que : Google Scholar, Scopus, PsycNET, Proquest ABI et Web of Science. Les articles sélectionnés ont été choisis selon leur pertinence, leur date de parution et par le fait qu'ils étaient évalués par des pairs. Seuls les articles parus après 2000 ont été conservés. Il est important de mentionner que l'ensemble des articles recensés ne s'intéressent pas uniquement au roulement. Un bon nombre d'entre eux analysent également le taux de roulement, le nombre de départs, l'intention de quitter et le roulement volontaire. Cette sous-section commence par les déterminants individuels et enchaîne avec les déterminants contextuels et finalement les déterminants organisationnels.

1.2.1 Les déterminants individuels

Les déterminants individuels sont des caractéristiques provenant de l'individu ou du travailleur dans une organisation. Plusieurs déterminants ont été identifiés et analysés en lien avec le roulement. Les déterminants qui reviennent le plus fréquemment, selon la littérature, sont les suivants : le genre, l'âge, l'ancienneté, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge, l'appartenance à une minorité visible, le niveau de scolarité, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et le stress au travail. Le Tableau 1 à la page 14 définit en détail les déterminants individuels à l'étude. Ces définitions sont majoritairement des traductions libres de Rubenstein et al. (2018). La définition de l'état matrimonial provient de Statistique Canada (2015).

Tableau 1 : Définition des déterminants individuels

Déterminant individuel	Définition	Source
Genre	« Les catégories biologiques du genre, soit : 0 = femme et 1 = homme. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.
Âge	« Le nombre chronologique d'années qu'un individu a vécu. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Ancienneté	« Le temps qu'un individu a passé dans son organisation (mesuré en années). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.
État matrimonial	« Fait référence à l'état matrimonial de la personne, en tenant compte de l'union libre. » Les différentes catégories sont: marié et non séparé, l'union libre, séparé, divorcé, veuf et célibataire.	Statistique Canada (2015)
Nombre de personnes à charge	« Le nombre d'enfants qu'un individu a ou le nombre d'enfants vivant à la maison (personnes à charge). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Appartenance à une minorité visible	« L'identification d'un individu comme étant 0 = blanc ou 1 = non-blanc. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Niveau de scolarité	« Le niveau maximal d'éducation qu'a atteint un individu. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.27.
Soutien organisationnel perçu	« Le degré auquel un individu suppose qu'une organisation valorise ses contributions et priorise son bien-être. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.
Engagement organisationnel	« Le degré auquel un individu s'investit entièrement dans son travail ; son dévouement, vigueur et dévotion envers son travail. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.
Stress au travail	« Plusieurs variables reliées au bien-être, telles que : la pression reliée au travail, le surmenage, la tension reliée au travail et l'épuisement émotionnel. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.

1.2.1.1 Le genre

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) affirme qu'il y a un plus fort taux de roulement chez les femmes que chez les hommes en entreprise. Dans le même ordre d'idée, les études subséquentes recensées indiquent que les femmes ont une intention de quitter supérieure aux hommes (Thatcher, Stepina et Boyle, 2002; Bal, de Lange, Ybema, Jansen et van der Velde, 2011) ou un roulement plus élevé que les hommes (O'Halloran, 2012). Les auteurs n'expliquent pas théoriquement leurs résultats.

Contrairement aux auteurs ci-dessus, certains auteurs affirment que les hommes auraient une plus forte intention de quitter l'entreprise que les femmes (Abraham, Friedman et Thomas, 2005; Abraham,

Friedman et Thomas, 2008; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Selon Pilar de Luis Carnicer et al. (2004), les femmes auraient moins de possibilités de mobilité à l'externe de l'organisation puisque les responsabilités familiales leur sont plus souvent attribuées.

Selon les deux autres méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001), le roulement des hommes et des femmes est identique. Il n'y a donc pas de différence significative entre les deux sexes. Selon les auteurs, les femmes auraient les mêmes raisons de quitter que les hommes, surtout considérant leur niveau de scolarité élevé comparativement au passé. Les femmes ne quittent donc plus leur rôle en entreprise pour s'occuper de leur famille, mais pour occuper un autre emploi. Certaines recherches subséquentes indiquent que le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter l'entreprise (Lambert, Hogan, Jiang, Elechi, Benjamin, Morris, Laux et Dupuy, 2010; Quan et Cha, 2010; Sumner et Niederman, 2004; Kim, 2005; Liu, Liu et Hu, 2010; Du Plooy et Roodt, 2013) ou le roulement (Thatcher et al., 2002). Du Plooy et Roodt (2013) expliquent que les femmes et les hommes seraient exposés aux mêmes pratiques et procédures dans leur environnement de travail et que leurs réactions seraient identiques face à ces stimuli. Sumner et Niederman affirment que les femmes et les hommes ressentent de manière équivalente les chocs du marché du travail dans le domaine de la technologie de l'information et des communications à cause de la forte demande de main-d'œuvre dans celui-ci. Les auteurs définissent les chocs comme étant des offres d'emplois non sollicités.

Les diverses études qui ont affirmé que les femmes avaient un roulement plus élevé à celui des hommes utilisent généralement des données plus vieilles. La force du lien entre le genre et le roulement a fortement décliné avec les années et la relation entre ces deux variables n'est plus aussi représentative qu'auparavant.

À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister de consensus quant à la relation entre le genre et le roulement. Malgré la multitude d'études qui indiquent un lien entre le genre et le roulement, incluant l'une des méta-analyses, sept études subséquentes et deux méta-analyses indiquent qu'il n'existe pas de relation entre le genre et le roulement. Sur la base des études, il ne semble pas y avoir de lien significatif entre le genre et le roulement.

1.2.1.2 L'âge

Les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent une relation négative entre l'âge et le roulement. Plus les travailleurs sont âgés, moins le roulement est élevé.

Des études subséquentes recensées indiquent également que les travailleurs âgés ont un roulement inférieur à celui des travailleurs plus jeunes. Les auteurs indiquent une relation négative entre l'âge et 1- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Lambert, 2001; Mor Barak et al., 2006; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Lambert et al., 2010; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Du Plooy et Roodt, 2013; Kim, 2005; Liu et al., 2010; Quan et Cha, 2010), 2- le roulement (Bal et al., 2011) et, 3- le nombre de départs (Green, 2010). Selon Lambert (2001), les travailleurs plus âgés ont des incitatifs financiers plus grands de continuer la relation d'emploi que les employés plus jeunes. Par exemple, les travailleurs plus âgés sont plus près d'accéder à la retraite que les travailleurs plus jeunes. De plus, une plus grande quantité d'emplois alternatifs sont offerts aux travailleurs plus jeunes. Dans l'étude de Green (2010), ce phénomène s'explique par une courbe curvilinéaire. Selon cet article, le roulement de personnel atteindrait son plus bas à l'âge de 50 ans. Similairement, Du Plooy et Roodt (2013) rapportent que les employés de plus de 50 ans avaient beaucoup moins de chance de quitter l'entreprise que les employés âgés de 50 ans et moins. Quan et Cha (2010) ont séparé les répondants en trois groupes d'âge différents. Ils affirment que les travailleurs qui indiquent la plus forte intention de quitter sont les travailleurs âgés entre 30 et 45 ans.

À contrario, une étude indique une absence de relation significative entre l'âge et l'intention de quitter ainsi qu'entre l'âge et le roulement (Thatcher et al., 2002).

En résumé, la majorité des auteurs affirment que les travailleurs âgés ont un roulement inférieur aux jeunes travailleurs. Seulement une étude recensée indique une absence de relation significative entre l'âge et le roulement. Il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre l'âge et le roulement.

1.2.1.3 L'ancienneté

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth et al. (2000) indiquent une relation négative entre l'ancienneté et le roulement. Donc, plus les employés ont d'années d'ancienneté, moins le roulement est élevé.

Des études subséquentes indiquent également que les travailleurs ayant plus d'années d'ancienneté ont un roulement inférieur à celui des travailleurs ayant moins d'années d'ancienneté. Les auteurs indiquent une relation négative entre l'ancienneté et 1- l'intention de quitter (Lambert, 2001; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Liu et al., 2010) et 2- le nombre de départs (Green, 2010). Green indique que les travailleurs ayant accumulé moins de 285 mois d'ancienneté ont plus de chance de quitter l'entreprise. Selon Liu et al. (2010), l'ancienneté et l'âge sont des variables reliées, et donc, les travailleurs ayant plus d'ancienneté auraient plus de difficulté à trouver un autre emploi, notamment à cause de leur âge. Selon Lambert (2001), les travailleurs qui ont beaucoup d'ancienneté dans une entreprise auraient trop à perdre en quittant celle-ci. Les travailleurs qui cumulent plus d'ancienneté auraient donc plus de difficulté à trouver un autre emploi avec des conditions de travail meilleures ou comparables à ce qu'ils ont actuellement.

La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) n'a pas trouvé de liens significatifs entre l'ancienneté et le roulement. Leurs résultats montrent qu'il n'y a aucune relation significative entre les deux variables. Des études subséquentes indiquent également une absence de relation entre l'ancienneté et l'intention de quitter. (Lambert et al., 2010; Kim, 2005; Quan et Cha, 2010). Les auteurs n'expliquent pas théoriquement leurs résultats.

En résumé, deux méta-analyses et six autres études affirment que plus l'ancienneté augmente, moins le roulement est élevé. Cependant, une méta-analyse et trois autres études indiquent une absence de relation significative entre l'ancienneté et le roulement. La majorité des études indique une relation négative entre l'ancienneté et le roulement.

1.2.1.4 L'état matrimonial

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) indique une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement. Donc, les employés en couple seraient moins propices à quitter l'entreprise que les employés célibataires. La méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) affirme que l'état matrimonial n'a

aucune relation avec le roulement. Finalement, la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) ne retient pas ce déterminant.

Deux études subséquentes affirment qu'il existe une relation négative entre l'état matrimonial et l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Du Plooy et Roodt, 2013). Le fait d'avoir un conjoint ou d'être marié réduirait les intentions de quitter des employés. Selon Du Plooy et Roodt (2013), le fait d'être marié est accompagné de responsabilités qui contraignent la capacité de quitter du travailleur.

Une autre étude subséquente ne trouve aucune relation entre l'état matrimonial et l'intention de quitter (Singh et Loncar, 2010).

En résumé, une méta-analyse et deux études subséquentes affirment que le fait d'avoir un conjoint ou d'être marié réduit les intentions de quitter des employés. En revanche, une méta-analyse et une étude subséquente indiquent une absence de relation significative entre l'état matrimonial et le roulement. La majorité des études indique donc une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement.

1.2.1.5 Le nombre de personnes à charge

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth et al. (2000) indiquent une relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Donc, plus le nombre de personnes à charge augmente, moins le roulement est élevé.

À contrario, la méta-analyse de Mor Barak et al. (2001) affirme qu'il existe une relation positive entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Donc, les travailleurs ayant des personnes à charge ont un roulement inférieur à ceux qui n'ont pas de personnes à charge.

Une étude subséquente indique un lien positif entre le nombre de personnes à charge et l'intention de quitter (Mor Barak et al., 2006). Selon cette étude, les travailleurs quittent leurs emplois pour obtenir de meilleures conditions de travail pour satisfaire les besoins des personnes à leur charge.

Une seule étude indique une absence de relation significative entre le nombre de personnes à charge et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Les auteurs n'expliquent pas théoriquement leurs résultats.

En résumé, la majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement. Deux méta-analyses affirment que le nombre de personnes à charge réduit le roulement. Cependant, une méta-analyse et une étude subséquente indiquent une relation positive entre le nombre de personnes à charge et le roulement et une étude indique une absence de relation significative entre ces deux déterminants. Il semble donc se dégager une majorité dans les études de la littérature quant à la relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement.

1.2.1.6 L'appartenance à une minorité visible

Les méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) indiquent une absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Toutefois, dans la méta-analyse de Griffeth et al. (2000), il est mentionné que l'effet de cette variable sur le roulement peut varier à la fois selon le type de minorité visible et selon la composition démographique de l'équipe au travail. En bref, le fait d'être un travailleur issu d'une minorité visible dans une entreprise où il y en a peu a pour effet d'augmenter le roulement. Malgré cela, les auteurs affirment qu'il n'y a pas de relation significative. L'étude de Cotton et Tuttle (1986) n'a pas considéré ce déterminant dans leur étude. Une étude subséquente indique également une absence de relation entre l'ethnicité et l'intention de quitter (Lambert et al., 2010).

Quatre études subséquentes indiquent une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et 1- le roulement (O'Halloran, 2012) et 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Du Plooy et Roodt, 2013). Selon ces auteurs, l'appartenance à une minorité visible augmente l'intention de quitter des employés. Du Plooy et Roodt expliquent que le niveau d'engagement à l'entreprise dépend de l'ethnicité du travailleur.

Malgré les quatre études qui affirment une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement, le poids théorique et empirique des méta-analyses doit être pris en compte. En effet, deux méta-analyses indiquent une absence de relation significative entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Considérant ce qui précède, la littérature semble encore incertaine quant à la nature du lien entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement.

1.2.1.7 Le niveau de scolarité

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak et al. (2001) affirment qu'il existe une relation positive entre le niveau de scolarité et le roulement. Donc, plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement est élevé. De leur côté, Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur méta-analyse.

Des études subséquentes indiquent une relation positive entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2002; O'Halloran, 2012; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008). Selon Sousa-Poza et Henneberger (2002), les travailleurs ayant un plus haut niveau de scolarité recherchent plus activement des emplois alternatifs.

Une seule étude indique une relation négative entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter (Quan et Cha, 2010). Donc, les travailleurs plus scolarisés ont une intention de quitter plus faible que les travailleurs moins scolarisés. Dans leur étude, les auteurs mentionnent que les travailleurs moins scolarisés se voient offrir moins d'offres d'emplois, ce qui fait en sorte que ceux-ci restent dans l'entreprise.

De multiples études subséquentes affirment qu'il n'y existe pas de lien significatif entre le niveau de scolarité et l'intention de quitter l'entreprise (Du Plooy et Roodt, 2013; Kim, 2005; Singh et Loncar, 2010; Liu et al., 2010; Lambert et al., 2010).

En résumé, deux méta-analyses affirment qu'un niveau de scolarité plus élevé est associé à un roulement plus élevé. Néanmoins, cinq études indiquent une absence de relation significative entre ces deux déterminants et une étude subséquente indique une relation négative entre ces déterminants. En bref, la majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation positive entre le niveau de scolarité et le roulement.

1.2.1.8 Le soutien organisationnel perçu

Aucune des trois méta-analyses n'a analysé ce déterminant (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001).

Toutefois, trois études indiquent une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter (Quan et Cha, 2010; Dawley, Houghton et Buckew, 2010; Rhoades et Eisenberger,

2002). L'étude de Rhoades et Eisenberger (2002) est une méta-analyse portant sur le soutien organisationnel perçu ayant recensé 70 études. Les auteurs de cette méta-analyse expliquent que le soutien organisationnel augmente l'engagement organisationnel. Comme il est mentionné à la sous-section 1.2.1.9, l'augmentation de l'engagement organisationnel d'un travailleur a pour effet de diminuer le roulement dans cette organisation. Les employés qui sont soutenus restent avec l'entreprise puisqu'ils se sentent redevables envers celle-ci.

À la lumière de la littérature, il semble exister un consensus sur la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement. Une méta-analyse et deux études indiquent une relation négative entre ces deux concepts.

1.2.1.9 L'engagement organisationnel

Les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement. Plus l'engagement organisationnel est élevé, moins le roulement est élevé.

Des études subséquentes recensées indiquent également qu'un engagement organisationnel élevé diminue le roulement. Les auteurs indiquent une relation négative entre l'engagement organisationnel et 1- le roulement (Yin-Fah, Sok Foon, Chee-Leong et Osman, 2010; Mor Barak et al., 2006) et 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Joo, 2010; Anwar, Tjahjono et Fauziyah, 2017; Thatcher et al., 2002; De Gieter, Hofmans et Pepermans, 2011; Calisir, Gumussoy et Iskin, 2011). Selon Calisir et al. (2011), le secteur des technologies de l'information et des communications est dynamique et pousse les employés à chercher de nouvelles opportunités pour augmenter leurs salaires ou leurs conditions de travail. Toutefois, selon ces derniers, il est inusuel qu'un employé se cherche un autre emploi s'il est émotionnellement engagé envers son organisation.

En résumé, la totalité des auteurs recensés affirme qu'un engagement organisationnel élevé diminue le roulement. À la lumière de la littérature, il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement.

1.2.1.10 Le stress au travail

Les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) n'ont pas retenu cette variable dans leur étude.

Toutefois, trois études subséquentes recensées ont indiqué qu'il existait une relation positive entre le stress au travail et 1- le roulement (Yin-Fah et al., 2010; Mor Barak et al., 2006) et 2- l'intention de quitter (Calisir et al., 2011). Selon ces études, le stress au travail influence négativement l'intention de quitter par l'entremise de la satisfaction au travail. Donc, selon les auteurs, le stress au travail influence indirectement le roulement par les effets médiateurs de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel. Le stress au travail semble donc être un déterminant indirect du roulement.

À la lumière de la littérature, il semble exister un consensus sur la relation positive entre le stress au travail et le roulement. Malgré le fait qu'aucune des méta-analyses n'a retenu ce déterminant, trois études indiquent une relation positive entre ces deux déterminants.

1.2.1.11 Conclusion sur la section des déterminants individuels

Le Tableau 2 à la page 23 résume les résultats des méta-analyses et des études portant sur les déterminants individuels. En considérant l'ensemble des études recensées, il peut être conclu que les déterminants individuels ont un impact sur le roulement. Plus spécifiquement, la revue de littérature permet d'affirmer que les déterminants recensés qui expliquent le mieux le roulement sont, en ordre d'importance : l'engagement organisationnel, l'âge, l'ancienneté et le niveau de scolarité.

D'autres déterminants ont été identifiés pour leur relation significative avec le roulement, mais à un degré plus faible. Ces déterminants sont : le nombre de personnes à charge, l'état matrimonial, le soutien organisationnel perçu et le stress au travail. Le degré d'impact qu'a un déterminant individuel sur le roulement a été déterminé par le nombre d'articles indiquant une relation significative entre ce déterminant et le roulement. Le poids des méta-analyses a également été pris en compte dans cet impact. À titre d'exemple, l'engagement organisationnel est le déterminant ayant le plus d'impact puisque les trois méta-analyses et huit articles subséquents ont indiqué une relation négative significative avec le roulement. Si on compare ce résultat avec le niveau de scolarité, deux méta-analyses et une étude subséquente indiquent qu'il existe une relation positive et significative avec le roulement, ce qui explique pourquoi ce déterminant se retrouve au dernier rang. Enfin, deux

déterminants individuels recensés semblent ne pas être associés au roulement, soit le genre et l'appartenance à une minorité visible. La prochaine section discutera des déterminants contextuels.

Tableau 2 : Liens entre les déterminants individuels et le roulement

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants individuels et le roulement	Auteurs et date
Genre	Les femmes ont plus de probabilité de quitter l'entreprise que les hommes.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Bal et al. (2011) O'Halloran (2012) Thatcher et al. (2002)
	Le genre n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.	Absence de relation significative	Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Lambert et al. (2010) Du Plooy et Roodt (2013) Sumner et Niederman (2002) Kim (2005) Liu et al. (2010) Quan et Cha (2010)
	Le genre n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Thatcher et al. (2002)
	Les hommes ont une plus grande probabilité de quitter l'entreprise que les femmes.	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Abraham et al. (2005)
Âge	Plus les travailleurs sont âgés, moins le roulement est élevé.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al (2000) Mor Barak et al. (2001)
	Plus l'âge augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Sousa-Poza et Henneberger (2004) Lambert (2001)

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants individuels et le roulement	Auteurs et date
	<p>Plus les travailleurs sont âgés, moins il y a de départs dans les entreprises.</p> <p>Les travailleurs d'âge moyen (30 à 45 ans) ont plus l'intention de quitter que les jeunes (29 ans et moins) travailleurs ou les travailleurs plus âgés (45 ans et plus).</p> <p>Plus les travailleurs sont âgés, moins le roulement est élevé.</p> <p>L'âge n'a aucun lien significatif avec l'intention de quitter.</p> <p>L'âge n'a pas d'impact sur le roulement.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Mor Barak et al. (2005) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Lambert et al. (2010) Abraham et al. (2005 et 2008) Du Plooy et Roodt (2013) Liu et al. (2010)</p> <p>Green (2010)</p> <p>Quan et Cha (2010)</p> <p>Bal et al. (2011)</p> <p>Kim (2005) Thatcher et al. (2002)</p> <p>Thatcher et al. (2002)</p>
Ancienneté	<p>Plus l'ancienneté augmente, moins le roulement est élevé.</p> <p>L'ancienneté n'a pas d'impact sur le roulement.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al (2000)</p> <p>Mor Barak et al. (2001) Lambert et al. (2010)</p>

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants individuels et le roulement	Auteurs et date
	<p>L'ancienneté n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.</p> <p>Plus l'ancienneté est élevée, moins l'intention de quitter est élevée.</p> <p>Plus l'ancienneté augmente, moins le nombre de départs est élevé.</p>	<p>Absence de relation significative</p> <p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Kim (2005) Quan et Cha (2010)</p> <p>Lambert (2001) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Abraham et al. (2005 et 2008) Liu et al. (2010)</p> <p>Green (2010)</p>
État matrimonial	<p>Les travailleurs mariés ont moins de chance de quitter l'entreprise.</p> <p>L'État matrimonial n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.</p> <p>Les travailleurs mariés ont une intention de quitter plus faible que les autres travailleurs.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001) Griffeth et al. (2000)</p> <p>Singh et Loncar (2010)</p> <p>Sousa-Poza et Henneberger (2004) Du Plooy et Roodt (2013)</p>
Nombre de personnes à charge	<p>Plus il y a de personnes à charge, moins le roulement est élevé.</p> <p>Plus il y a de personnes à charge, plus le roulement est élevé.</p> <p>Le nombre de personnes à charge n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation positive</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000)</p> <p>Mor Barak et al. (2001) Mor Barak et al. (2005)</p> <p>Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)</p>

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants individuels et le roulement	Auteurs et date
Appartenance à une minorité visible	<p>L'appartenance à une minorité visible n'a pas d'impact sur le roulement.</p> <p>L'appartenance à une minorité visible augmente l'intention de quitter.</p> <p>L'appartenance à une minorité visible augmente le roulement.</p>	<p>Absence de relation significative</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p>	<p>Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Lambert et al. (2010)</p> <p>Abraham et al. (2005 et 2008) Du Plooy et Roodt (2013) O'Halloran (2012)</p>
Niveau de scolarité	<p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus le roulement est élevé.</p> <p>Plus le niveau de scolarité est élevé, plus l'intention de quitter est élevée.</p> <p>Plus le niveau de scolarité est faible, plus l'intention de quitter est faible.</p> <p>Le niveau de scolarité n'a pas d'impact sur l'intention de quitter.</p>	<p>Relation positive</p> <p>Relation positive</p> <p>Relation négative</p> <p>Absence de relation significative</p>	<p>Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001) O'Halloran (2012)</p> <p>Sousa-Poza et Henneberger (2004) Abraham et al. (2005 et 2008)</p> <p>Quan et Cha (2010)</p> <p>Lambert et al. (2010) Du Plooy et Roodt (2013) Kim (2005) Singh et Loncar (2010) Liu et al. (2010)</p>
Soutien organisationnel perçu	Plus le soutien organisationnel perçu est élevé, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	<p>Quan et Cha (2010) Dawley et al. (2010) Rhoades et Eisenberger (2002)</p>
Engagement organisationnel	Plus l'engagement organisationnel est élevé, moins le roulement est élevé.	Relation négative	<p>Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)</p>

Déterminants individuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants individuels et le roulement	Auteurs et date
	Plus l'engagement organisationnel est élevé, plus l'intention de quitter est faible.	Relation négative	Yin-Fah et al. (2010) Mor Barak et al. (2005) Abraham et al. (2005) Joo (2010) Anwar et al. (2017) Thatcher et al. (2002) De Gieter et al. (2011) Calisir et al., (2011)
Stress au travail	Plus le stress au travail est élevé, plus le roulement est élevé. Plus le stress au travail est élevé, plus l'intention de quitter des employés est élevée.	Relation positive Relation positive	Yin-Fah et al. (2010) Mor Barak et al. (2006) Calisir et al. (2011)

1.2.2 Les déterminants contextuels

Les déterminants contextuels sont des caractéristiques de l'environnement externe à l'entreprise. Les différents éléments contextuels identifiés et analysés par les méta-analyses sont le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs. Le Tableau 3 définit en détail les déterminants contextuels à l'étude. La définition de la disponibilité d'emplois alternatifs est une traduction libre de Rubenstein et al. (2018) et la définition du taux de chômage provient de Statistique Canada (2009).

Tableau 3 : Définition des déterminants contextuels

Déterminant individuel	Définition	Source
Taux de chômage	« Pourcentage de la population en chômage par rapport à la population active. »	Statistique Canada (2009)
Disponibilité d'emplois alternatifs	« La disponibilité d'opportunités d'emplois, tant subjectives (les alternatives perçues) qu'objectives (reliées au taux de chômage). »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.31.

1.2.2.1 Taux de chômage

La méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) indique qu'il existe une relation négative entre le taux de chômage et le roulement. Les auteurs affirment que le taux de chômage est associé négativement au roulement. Plus le chômage est élevé, moins le roulement est élevé. Les deux autres méta-analyses ne considèrent pas le taux de chômage dans leurs études.

Similairement à Cotton et Tuttle, une étude subséquente indique une relation négative entre le taux de chômage et l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004). L'augmentation du taux de chômage entraîne donc une diminution de l'intention de quitter de la part des employés. Les auteurs expliquent qu'il est plus difficile de trouver un autre emploi dans une période de chômage, puisqu'il y a moins d'emplois alternatifs.

À contrario, une étude recensée indique que le taux de chômage est positivement relié au roulement (O'Halloran, 2012). L'auteur n'explique pas théoriquement ses résultats.

En résumé, une méta-analyse et une étude subséquente affirment qu'un taux de chômage plus élevé diminue le roulement. Néanmoins, une étude subséquente indique une relation positive entre ces déterminants. En bref, la majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation positive entre le taux de chômage et le roulement.

1.2.2.2 Disponibilité d'emplois alternatifs

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) indiquent qu'il existe une relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et le roulement. Ainsi, l'augmentation du nombre d'emplois alternatifs a pour effet d'augmenter le roulement.

Similairement aux méta-analyses, quatre études subséquentes indiquent qu'il existe une relation positive entre ces deux déterminants (Lambert, 2001; Chang, Jiang, Klein et Chen, 2012; Kim, 2005; Thatcher et al., 2002). Lambert (2001) explique que la plupart des employés qui quittent l'entreprise le font de manière rationnelle et donc ces derniers ne quittent pas leur emploi s'ils n'ont pas une bonne probabilité de trouver un autre emploi.

En résumé, la totalité des auteurs recensés affirme qu'une disponibilité d'emplois alternatifs plus élevée a pour effet d'augmenter le roulement. En effet, les trois méta-analyses et quatre articles

subséquents indiquent une relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et le roulement. À la lumière de la littérature, il existe une relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et le roulement.

1.2.2.3 Conclusion sur la section des déterminants contextuels

Le Tableau 4 résume les résultats des méta-analyses et des études portant sur les déterminants contextuels. La littérature indique que les déterminants contextuels ont un impact sur le roulement. Plus spécifiquement, la revue de littérature permet d'affirmer que les deux déterminants contextuels recensés, soit le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs, ont un impact sur le roulement. La prochaine section discutera des déterminants organisationnels.

Tableau 4 : Liens entre les déterminants contextuels et le roulement

Déterminants contextuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants contextuels et le roulement	Auteurs et date
Taux de chômage	Plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement diminue.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986)
	Plus le taux de chômage augmente, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Sousa-Poza et Henneberger (2004)
	Plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement augmente.	Relation positive	O'Halloran (2012)
Disponibilité des emplois alternatifs	Plus la disponibilité des emplois alternatifs est élevée, plus le roulement augmente.	Relation positive	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001)

Déterminants contextuels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants contextuels et le roulement	Auteurs et date
	Plus il y a d'emplois alternatifs sur le marché du travail, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation positive	Lambert (2001) Chang et al. (2012) Kim (2005) Thatcher et al. (2002)

1.2.3 Les déterminants organisationnels

Les déterminants organisationnels sont des caractéristiques provenant de l'organisation elle-même. Plusieurs déterminants ont été identifiés et analysés en lien avec le roulement. Les déterminants identifiés selon la littérature recensée sont les suivants : la syndicalisation, la taille de l'entreprise, le type d'industrie, la justice organisationnelle et plusieurs pratiques de ressources humaines, soit : la formation, la satisfaction au travail, le développement de carrière et la sécurité d'emploi. La justice organisationnelle est incluse avec les déterminants organisationnels puisqu'elle est propre à une organisation. Celle-ci fait référence à « la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation » (Renaud, Tremblay et Morin, 2014). À la page 31, le Tableau 5 définit en détail tous les déterminants organisationnels à l'étude. La majorité des définitions sont des traductions libres de l'article de Rubenstein et al. (2018), tandis que certaines d'entre-elles proviennent d'autres articles de la revue de littérature.

Puisque l'objectif de ce mémoire est de comparer l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement, les déterminants organisationnels seront très importants pour l'étude. Une section complète est dédiée spécifiquement aux études mettant en relation la rémunération en général, ou ses diverses composantes, et le roulement.

Tableau 5 : Définition des déterminants organisationnels

Déterminant organisationnel	Définition	Source
Syndicalisation	« Le pourcentage d'employés syndiqués correspond au pourcentage d'employés d'une organisation qui sont membres d'un syndicat. »	Renaud, Morin et St-Onge (2017) [traduction libre], p.5.
Taille de l'entreprise	« Le nombre total d'employés dans une organisation. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.30.
Type d'industrie	Le secteur d'activité dans laquelle œuvre une entreprise.	
Justice organisationnelle	« Le niveau de justice que les individus expérimentent dans leur travail. Cela inclut toutes les facettes de la justice : distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle. Mesuré au niveau de l'organisation. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.30.
Développement de carrière	« L'entreprise offre des opportunités de développement de carrière à ses employés. Les opportunités de développement de carrière correspondent entre autres à de la formation, des évaluations de performance et de leadership et à des promotions. »	Kim (2005) [traduction libre], p.145.
Sécurité d'emploi	« Le degré auquel un individu est confiant d'avoir une relation d'emploi stable, tant à court terme qu'à long terme. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.28.
Satisfaction au travail	« Le degré auquel les individus sont satisfaits de leur travail, mesuré de façon globale ou par les facettes du travail (salaire, le travail lui-même, les collègues, etc.). Mesuré au niveau de l'organisation. »	Rubenstein et al. (2018) [traduction libre], p.29.
Formation	« L'organisation offre de la formation aux employés. »	Pilar de Luis Carnicer, (2004) [traduction libre], p.230.

1.2.3.1 Syndicalisation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Mor Barak et al. (2001) indiquent qu'il existe une relation négative entre la syndicalisation et le roulement. La présence d'un syndicat ferait diminuer le roulement en entreprise. Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu ce déterminant dans leur étude.

Similairement à Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak et al. (2011), six études subséquentes rapportent une relation négative entre la syndicalisation et 1- les taux de départs (Delery, Gupta, Shaw, Jenkins et

Ganster, 2000), 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- le roulement (O'Halloran, 2012; Guthrie, 2000). Selon les auteurs, un syndicat permet notamment de négocier de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. La présence d'un syndicat en entreprise donne également une voix aux travailleurs, ce qui leur permet de communiquer leur mécontentement et de changer les choses au lieu de quitter l'entreprise.

En résumé, la totalité des auteurs recensés affirme que la présence d'un syndicat en entreprise diminue le roulement. Deux méta-analyses et six études subséquentes indiquent une relation négative entre la syndicalisation et le roulement. À la lumière de la littérature, il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre la syndicalisation et le roulement.

1.2.3.2 Taille de l'entreprise

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Toutefois, quatre études subséquentes indiquent une relation positive entre la taille de l'entreprise et 1- le roulement volontaire (Min, 2007; Haines et al., 2010), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- les taux de départs (Delery et al., 2000). Les travailleurs appartenant à une grande entreprise quitteraient plus que les travailleurs œuvrant dans une plus petite entreprise. L'étude de Min explique qu'une grande usine est moins propice aux interactions personnelles nécessaires au développement des relations interpersonnelles au travail et des relations de confiance entre les employés, ce qui les incite à quitter l'entreprise. De plus, la gestion des ressources humaines dans les plus grandes entreprises serait plus impersonnelle et viendrait nuire aux relations entre les employés et les gestionnaires.

À contrario, deux études ont indiqué une relation négative entre la taille de l'entreprise et le roulement (Zheng et Lamond, 2010; O'Halloran, 2012). Les travailleurs appartenant à une grande entreprise quitteraient moins que les travailleurs œuvrant dans une plus petite entreprise. L'analyse de Zheng et Lamond (2010) indique que les plus grandes entreprises peuvent se permettre d'offrir une rémunération et des avantages sociaux plus compétitifs, ce qui incite les travailleurs à rester au sein de l'entreprise.

À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement. Quatre études indiquent une relation positive entre la taille de l'entreprise et le roulement, tandis que deux études indiquent une relation négative. Les auteurs ne semblent pas s'entendre quant à la relation entre ces deux variables. Considérant ce qui précède, la littérature semble encore incertaine quant à la nature du lien entre la taille de l'entreprise et le roulement.

1.2.3.3 Type d'industrie

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Cependant, six études subséquentes s'intéressent à la relation entre le type d'industrie et le roulement. Les études trouvent un roulement plus élevé dans 1- le secteur des services (Zheng et Lamond, 2010), 2- le secteur de la transportation, de la communication, de l'administration publique, du secteur manufacturier et du secteur minier (Abraham et al., 2005), 3- le secteur de l'administration publique et le secteur minier (Abraham et al., 2008), 4- le secteur des technologies de l'information (Quan et Cha, 2010) et 5- le secteur manufacturier et le secteur du commerce (Taylor, 2000). Taylor (2000) explique que les objectifs de rétention de la main-d'œuvre sont plus importants pour les travailleurs œuvrant dans ces deux secteurs comparativement aux autres secteurs. Taylor (2000) n'explique pas cette distinction.

Deux études indiquent que le roulement est plus faible dans 1- les secteurs manufacturiers, de la transportation, des finances, des services professionnels et de l'administration (O'Halloran, 2012) et 2- le secteur des services professionnels (Guthrie, 2000).

À la lumière de la littérature, le roulement en entreprise semble varier selon le type d'industrie. Au total, huit études ont observé une variation du roulement selon le type d'industrie. Ainsi, sur la base des études, il semble exister un lien entre le type d'industrie et le roulement.

1.2.3.4 Justice organisationnelle

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Cinq études subséquentes indiquent une relation négative entre la justice organisationnelle et 1- l'intention de quitter (Lambert et al., 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Kim et Leung, 2007; Renaud, Tremblay et Morin, 2014) et 2- le roulement (Bal et al., 2011). Les auteurs affirment que lorsque la rémunération et les promotions sont attribuées équitablement, le roulement est plus faible en entreprise. Dans l'étude de Kim et Leung, les auteurs s'intéressent aux travailleurs de différents pays. Selon leur étude, il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et le roulement chez les travailleurs japonais, coréens, chinois et américains. Toutefois, il existerait une relation moins significative chez les travailleurs chinois et coréens, notamment grâce à des différences culturelles. L'étude de Renaud et al. (2014) indique que la justice distributive et la justice procédurale affectent positivement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Selon les auteurs, la perception de justice distributive et de justice procédurale fait augmenter l'engagement des travailleurs, ce qui fait en sorte qu'ils sont moins portés à quitter l'entreprise.

Une étude recensée indique une absence de relation significative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter (Anwar et al., 2017).

À la lumière de la littérature, il semble exister un consensus sur la relation négative entre la justice organisationnelle et le roulement. Malgré le fait qu'aucune des méta-analyses n'a retenu ce déterminant et malgré le fait qu'un nombre restreint d'études s'intéresse à la justice organisationnelle dans la revue de littérature, cinq études indiquent une relation négative entre ces deux déterminants.

1.2.3.5 Pratiques de gestion des ressources humaines

Plusieurs déterminants liés aux pratiques de gestion des ressources humaines pouvant influencer le roulement ont été recensés dans la revue de littérature. Les déterminants identifiés sont : le développement de carrière, la sécurité d'emploi, la satisfaction au travail et la formation.

1.2.3.5.1 Développement de carrière

L'étude de Cotton et Tuttle (1986) n'a pas retenu cette variable. De leur côté, Griffeth et al. (2000) affirment qu'il existe une relation négative avec les possibilités de développement de carrière et le roulement. En d'autres mots, les entreprises qui offrent plus d'opportunités de développement de

carrière ont un roulement plus faible que celles qui n'en offrent pas. Finalement, Mor Barak et al. (2001) rapportent qu'il n'existe aucun lien significatif entre le développement de carrière et le roulement.

Deux études subséquentes indiquent une relation négative entre le développement de carrière et l'intention de quitter (Rahman et Nas, 2013; Kim, 2005). L'étude de Rahman et Nas (2013) explique que les travailleurs œuvrant dans des entreprises qui ne se préoccupent pas du développement de carrière de leurs employés quittent davantage ces dernières. Selon l'étude de Kim (2005), les employés qui perçoivent des opportunités de développement de carrière équitables en entreprise restent davantage au sein de l'entreprise.

Cependant, une étude indique une absence de relation significative entre ces deux déterminants (Min, 2007). L'auteur n'explique pas théoriquement ses résultats.

En résumé, une méta-analyse et deux études subséquentes affirment que le développement de carrière en entreprise fait diminuer le roulement. Néanmoins, une étude subséquente indique une absence de relation entre ces déterminants. À la lumière de la littérature, la majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation négative entre le développement de carrière et le roulement.

1.2.3.5.2 Sécurité d'emploi

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Trois études subséquentes indiquent une relation négative entre la sécurité d'emploi et 1- le roulement volontaire (Min, 2007) et 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Pilar de Luis Carnicer, et al., 2004). En d'autres termes, la sécurité d'emploi fait diminuer le roulement en entreprise. Dans l'étude de Min (2007), la sécurité d'emploi était le prédicteur le plus important pour la rétention des employés d'usines. Min (2007) fait valoir que les emplois d'usines peuvent être des emplois saisonniers et vulnérables aux restructurations dans l'industrie logistique. De plus, la sécurité d'emploi permettrait également de construire des relations interpersonnelles avec les autres travailleurs, ce qui favorise un bon climat de travail en entreprise.

Même si la sécurité d'emploi a fait l'objet de peu d'études dans la revue de littérature, il semble se dessiner une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement en entreprise.

1.2.3.5.3 La satisfaction au travail

Les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement. Ainsi, plus les travailleurs sont satisfaits avec leur travail, moins le roulement est élevé. Plusieurs composantes de la satisfaction ont été mises en relation avec le roulement. À titre d'exemple, les méta-analyses de Cotton et Tuttle et de Griffeth et al. montrent que la satisfaction envers le salaire, la supervision et le travail lui-même sont toutes associées à une baisse du roulement. Toutefois, la satisfaction envers le travail est le déterminant qui détient la plus forte relation avec la diminution du roulement (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000).

Des études subséquentes recensées indiquent également que les travailleurs étant plus satisfaits de leur travail ont un roulement inférieur. Les auteurs indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et 1- l'intention de quitter (Chang et al., 2012; Castle, Engberg, Anderson et Men, 2007; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004; Singh et Loncar, 2010; Liu et al., 2010; Lacity, Iyer et Rudramuniyaiah, 2008; De Gieter et al., 2011; Calisir et al., 2011) et 2- le roulement (Green, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Mor Barak et al., 2006; Castle et al., 2007; O'Halloran, 2012; Sumner et Niederman, 2004; Poon, 2004). Selon Chang et al. (2012), la satisfaction au travail serait un facteur primordial de la rétention de la main-d'œuvre et le mécontentement avec le travail a pour effet d'augmenter le roulement organisationnel. Selon Castle et al. (2007), une diminution de la satisfaction envers la rétribution reçue a un impact négatif sur la satisfaction au travail de façon globale, ce qui augmente considérablement les intentions de quitter des employés.

En résumé, la totalité des auteurs recensés affirme que l'augmentation de la satisfaction au travail diminue le roulement en entreprise. En effet, les trois méta-analyses et 18 articles subséquents indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement. Il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre ces déterminants.

1.2.3.5.4 Formation

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Trois études subséquentes rapportent une relation négative entre la formation et 1- la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000), 2- l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et 3- le roulement (O'Halloran, 2012). Les travailleurs qui suivent de la formation quitteraient moins l'entreprise. Selon les études recensées, la formation donnée en entreprise aurait pour objectif de permettre aux travailleurs d'obtenir des promotions à l'interne. Selon les auteurs, ces connaissances sont difficilement transférables vers d'autres entreprises, ce qui a pour effet d'inciter les employés à rester au sein de leur entreprise actuelle.

Une étude indique une relation positive entre la formation et le roulement (Zheng et Lammond, 2010). Les auteurs expliquent que l'économie asiatique est davantage axée sur le développement des compétences, ce qui explique l'importance de la formation pour les employés. Les employés préfèrent généralement se trouver un autre emploi après avoir été formés en entreprise.

Une étude indique que la formation en entreprise n'a aucun lien significatif avec l'intention de quitter (Kim, 2005).

En résumé, trois études affirment que la formation en entreprise fait diminuer le roulement. Cependant, une étude indique une relation positive entre la formation et le roulement et une étude indique une absence de relation significative entre ces deux déterminants. La majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation négative entre la formation et le roulement.

1.2.3.6 Conclusion sur la section des déterminants organisationnels

Le Tableau 6 résume les résultats des méta-analyses et des études portant sur les déterminants organisationnels. En considérant l'ensemble des études recensées, il peut être conclu que les déterminants organisationnels ont un impact sur le roulement. Plus spécifiquement, la revue de littérature permet d'affirmer que les déterminants recensés qui expliquent le mieux le roulement sont, en ordre d'importance, la satisfaction au travail, la syndicalisation, la formation et le développement de carrière.

D'autres déterminants ont été identifiés pour leur relation significative avec le roulement, mais à un degré plus faible. Ces déterminants sont le type d'industrie, la justice organisationnelle et la sécurité d'emploi. Comme il a été expliqué à la section 1.2.1.11, le degré d'impact qu'a un déterminant organisationnel sur le roulement a été déterminé par le nombre d'articles indiquant une relation

significative entre ce déterminant et le roulement. Le poids des méta-analyses a également été pris en compte dans cet impact.

Il ne semble pas avoir de consensus quant à la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement. Les différentes études recensées ne s'entendent pas sur le sens de la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement. La prochaine section discutera plus précisément des liens entre les composantes de la rémunération et le roulement.

Tableau 6 : Liens entre les déterminants organisationnels et le roulement

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
Syndicalisation	La présence d'un syndicat fait diminuer le roulement.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Mor Barak et al. (2001) O'Halloran (2012) Guthrie (2000)
	L'appartenance à un syndicat fait diminuer l'intention de quitter.	Relation négative	Sousa-Poza et Henneberger (2004) Abraham et al. (2005 et 2008)
	L'appartenance à un syndicat fait diminuer le taux de départ.	Relation négative	Delery et al. (2000)
	La densité du syndicat fait diminuer le roulement volontaire.	Relation négative	Haines et al. (2010)
Taille de l'entreprise	La taille de l'entreprise n'a pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Cotton et Tuttle (1986)
	Plus il y a d'employés dans l'entreprise, plus le roulement volontaire est élevé.	Relation positive	Min (2007)

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
	Plus il y a d'employés dans l'entreprise, plus le taux de départ augmente.	Relation positive	Delery et al. (2000)
	Plus il y a d'employés dans l'entreprise, plus le taux de roulement est élevé.	Relation positive	Zheng et Lamond (2009)
	Plus il y a d'employés dans l'entreprise, plus le taux de roulement volontaire est élevé.	Relation positive	Haines et al. (2010)
	Plus il y a d'employés dans l'entreprise, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation positive	Abraham et al. (2005 et 2008)
	Moins il y a d'employés dans l'entreprise, plus le roulement est élevé.	Relation négative	O'Halloran (2012)
Type d'industrie	Les travailleurs dans le secteur manufacturier et commercial accordent une plus grande importance aux aspects de rétention de main-d'œuvre.		Taylor (2000)
	Le roulement des travailleurs dans le secteur des services est plus élevé que le secteur manufacturier, selon les entreprises questionnées en Asie.		Zheng et Lamond (2009)
	Les travailleurs dans les secteurs de la transportation, de la communication, de		Abraham et al. (2005)

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
	<p>l'administration publique, du secteur manufacturier ou du secteur minier ont plus l'intention de quitter.</p> <p>Les secteurs de l'administration publique et minier ont une intention de quitter plus élevée.</p> <p>Les secteurs manufacturiers, de la transportation, des finances, des services professionnels et de l'administration publique ont moins de roulement.</p> <p>Le secteur des services professionnels a moins de roulement.</p> <p>Les travailleurs œuvrant dans le secteur des TI a plus de roulement que les travailleurs dans les autres secteurs.</p>		<p>Abraham et al. (2008)</p> <p>O'Halloran (2012)</p> <p>Guthrie (2000)</p> <p>Quan et Cha (2010)</p>
Justice organisationnelle	<p>Plus les travailleurs perçoivent de l'équité dans la rémunération et l'octroi des promotions, moins l'intention de quitter est élevée.</p> <p>Plus la justice organisationnelle est élevée, moins le roulement est élevé.</p>	<p>Relation négative</p> <p>Relation négative</p>	<p>Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Kim et Leung (2007) Renaud et al. (2014)</p> <p>Bal et al. (2011)</p>

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
	Plus la justice procédurale est élevée en entreprise, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Lambert et al. (2010)
	Plus la justice distributive est élevée en entreprise, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Lambert et al. (2010)
	La justice distributive et la justice procédurale n'ont pas d'influence sur l'intention de quitter.	Absence de relation significative	Anwar et al. (2017)
Formation	Plus les entreprises donnent de la formation, moins la probabilité de chercher un nouvel emploi augmente.	Relation négative	Zweimuller et Winter-Ebmer (2000)
	Plus les entreprises donnent de la formation, moins le roulement est élevé.	Relation négative	Zweimuller et Winter-Ebmer (2000) O'Halloran (2012)
	Plus les entreprises donnent de la formation, plus le roulement est élevé.	Relation positive	Zheng et Lamond (2009)
	Plus les entreprises donnent de la formation, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	La formation n'a aucun lien significatif avec le roulement.	Absence de relation significative	Kim (2005)

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
Satisfaction au travail	Plus la satisfaction au travail est élevée, moins le roulement est élevé.	Relation négative	Cotton et Tuttle (1986) Griffeth et al. (2000) Mor Barak et al. (2001) Green (2010) Chang et al (2012) Yin-Fah et al. (2010) Castle et al. (2007) O'Halloran (2012) Sumner et Niederman (2004)
	Plus la satisfaction au travail est élevée, plus l'intention de quitter des employés diminue.	Relation négative	Mor Barak et al. (2006) Castle et al. (2007) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Abraham et al. (2005 et 2008) Sumner et Niederman (2002) Pool (2004) Singh et Loncar (2010) Liu et al. (2010) Lacity et al. (2008) De Gieter et al. (2011) Calisir et al. (2011)

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation entre les déterminants organisationnels et le roulement	Auteurs et date
Développement de carrière	Plus il y a d'opportunités de développement de carrière, moins le roulement est élevé.	Relation négative	Griffeth et al. (2000)
	Les opportunités de développement de carrière n'ont pas d'impact sur le roulement.	Absence de relation significative	Mor Barak et al. (2001)
	Les opportunités de développement de carrière n'ont aucun impact sur le roulement volontaire.	Absence de relation significative	Min (2007)
	Plus il y a d'opportunités de développement de carrière, plus l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Kim (2005) Rahman et Nas (2013)
Sécurité d'emploi	Plus la sécurité d'emploi est élevée, moins l'intention de quitter est élevée.	Relation négative	Sousa-Posa et Henneberger (2004) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	Plus l'employeur accorde de l'importance à la sécurité d'emploi, moins le roulement volontaire va être élevé.	Relation négative	Min (2007)

1.3 Liens entre la rémunération et le roulement

Cette section porte sur les études empiriques recensées qui s'intéressent à la relation entre la rémunération et le roulement. Tel que défini précédemment, plusieurs composantes de la rémunération font partie des différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui sont incluses dans les déterminants organisationnels du roulement. Cette section est dédiée spécifiquement aux études qui mettent en lien la rémunération, ses différentes composantes et le roulement. En considérant la définition de la rémunération intangible retenue dans le cadre de ce mémoire et les exemples de pratiques de rémunération intangibles énumérées à la section 1.1.2, aucun des textes recensés n'a étudié l'impact entre les composantes de la rémunération intangible et le roulement. En effet, les études recensées dans le cadre de ce mémoire étudient les impacts entre les diverses composantes de la rémunération et le roulement, mais aucune étude n'a considéré les composantes de la rémunération intangible comme étant une pratique de rémunération selon les définitions de Renaud et al. (2016).

1.3.1 Liens entre la rémunération tangible et le roulement

Considérant la définition de la rémunération tangible retenue dans le cadre de ce mémoire, les différentes composantes de la rémunération tangible retrouvées dans la littérature sont : le salaire, les avantages sociaux et la rémunération variable.

1.3.1.1 Salaire

Les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent une relation négative entre le salaire et le roulement. Plus le salaire est élevé, moins les travailleurs quittent l'entreprise.

Similairement aux trois méta-analyses, neuf études subséquentes indiquent une relation négative entre le salaire et 1- le roulement (Sheidow, Schoenwald, Wagner, Allred et Burns, 2007; O'Halloran, 2012; Dale-Olsen, 2006; Guthrie, 2000; Quan et Cha, 2010), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004; Singh et Loncar, 2010;) et 3- les taux de départs (Delery et al., 2000). Selon les auteurs, un salaire élevé représente un incitatif important de rétention en entreprise. L'étude de

Singh et Loncar (2010) indique qu'un travailleur qui est satisfait de son salaire sera moins enclin à quitter son organisation. Selon l'étude de Dale-Olsen (2006), une organisation qui offre de bons salaires offre également de bons avantages sociaux, ce qui diminue le roulement organisationnel. L'auteur n'explique pas davantage ce constat. Pour leur part, l'étude de Sheidow et al. (2007) indique que les facteurs organisationnels, dont le salaire, influencent directement la sélection des employés et la nature des services offerts par une entreprise, ce qui aura un effet sur le roulement organisationnel.

Toutefois, deux études n'indiquent aucune relation significative entre le salaire et le roulement volontaire (Min, 2007; Haines et al., 2010). Selon ces études, le salaire n'aurait pas d'impact sur le roulement volontaire en entreprise. Les auteurs expliquent que le salaire n'est pas nécessairement la cause primaire du roulement organisationnel. À titre d'exemple, l'étude de Haines et al. (2010) a plutôt trouvé une relation significative entre la rémunération variable et le roulement organisationnel.

En résumé, la majorité des auteurs affirment qu'un salaire plus élevé aurait pour effet de réduire le roulement en entreprise. Les trois méta-analyses et neuf études subséquentes s'entendent quant à la relation négative entre le salaire et le roulement. Seulement deux études recensées indiquent une absence de relation significative entre le salaire et le roulement. Il semble donc exister un consensus quant à la relation négative entre le salaire et le roulement.

1.3.1.2 Avantages sociaux

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Six études subséquentes indiquent une relation négative entre les avantages sociaux et 1- le roulement (O'Halloran, 2012; Dale-Olsen, 2006), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004), 3- les taux de départs (Delery et al., 2000) et 4- le roulement volontaire (Haines, et al., 2010). La présence d'avantages sociaux dans une organisation ferait donc diminuer le roulement dans cette dernière. Les auteurs expliquent que les avantages sociaux aident à engager les travailleurs à long terme au sein d'une entreprise. Delery et al. (2000) indiquent que la présence d'avantages sociaux réduit l'intérêt des travailleurs de se chercher un autre emploi, puisque ces derniers sont satisfaits de leurs conditions de travail. Dale-Olsen (2006) indique que c'est surtout la « variété » d'avantages sociaux offerts qui explique le roulement comparativement à la « valeur » de ces derniers.

Plus il y a d'avantages sociaux, plus l'impact est élevé sur le roulement. Ce constat implique que les avantages sociaux influencent de manière indépendante le roulement organisationnel.

Deux études subséquentes indiquent une absence de relation significative entre les avantages sociaux et 1- le roulement volontaire (Min, 2007) et 2- l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004). Selon ces deux études, les avantages sociaux n'auraient pas d'effet sur le roulement. Min (2007) explique que les avantages sociaux et le salaire ne sont pas nécessairement des éléments qui influencent le roulement. Pour leur part, Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) expliquent que la présence d'avantages sociaux et d'une rémunération élevée peut avoir moins d'effet sur l'intention de quitter si les employés les perçoivent comme étant inéquitables.

En résumé, la majorité des études recensées rapporte qu'il existe une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement. Six études indiquent une relation négative entre les avantages sociaux et le roulement, tandis que deux études indiquent une absence de relation significative entre ces deux déterminants. Un consensus semble être en émergence dans les études de la littérature quant à la relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.

1.3.1.3 Rémunération variable

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Mor Barak et al. (2001) et de Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu cette variable dans leur analyse.

Quelques études recensées se sont intéressées à l'effet de la rémunération variable sur le roulement. Dans les études recensées, la rémunération variable est généralement séparée en deux grandes catégories : la rémunération variable individuelle et la rémunération variable collective.

Deux des études recensées indiquent une relation négative entre la rémunération variable basée sur le rendement individuel et le roulement (Guthrie, 2000; O'Halloran, 2012). À contrario, une autre étude indique une relation positive entre ces deux variables (Morin et Renaud, 2010). Selon ces auteurs, les travailleurs ciblés par des primes de rendement individuel ont un roulement volontaire supérieur. Dans leur étude, ce type de prime est implanté en substitution à la rémunération fixe. Cette pratique est source d'incertitude chez les travailleurs, ce qui fait en sorte qu'ils quittent plus fréquemment leur travail de façon volontaire.

Une seule étude indique une relation positive entre la rémunération variable basée sur le rendement collectif et le roulement (Guthrie, 2000). Au contraire, trois études subséquentes indiquent une relation négative entre le roulement et 1- la rémunération variable basée sur la performance collective à court terme (Morin et Renaud, 2010), 2- la rémunération variable basée sur la performance collective à long terme (Morin et Renaud, 2010) et 3- la rémunération variable de groupe (Park, Appelbaum et Kruse, 2010; O'Halloran, 2012). Selon l'étude de Park et al. (2010), la rémunération variable de groupe augmenterait l'intention de rester des travailleurs.

Finalement, une étude recensée indique une absence de relation significative entre les régimes de rémunération variable et le roulement (Haines et al., 2010). Les auteurs ont étudié les incitatifs individuels, le partage des gains de productivité et de qualité, le partage des profits et la rémunération basée sur le mérite ou sur les compétences.

À la lumière des écrits recensés, il ne semble pas avoir de consensus quant à la nature de la relation entre la rémunération variable et le roulement. Les différentes études recensées ne s'entendent pas sur le sens de la relation entre ces deux variables.

1.3.1.4 Conclusion sur les liens entre la rémunération et le roulement

Le Tableau 7 à la page 48 résume les résultats des études subséquentes citées dans cette section. En considérant l'ensemble des études recensées dans la section précédente, il peut être conclu que la rémunération tangible a un impact considérable sur le roulement. Plus spécifiquement, la revue de littérature permet d'affirmer que la composante de la rémunération tangible qui explique le mieux le roulement est le salaire. Les avantages sociaux semblent aussi être un bon prédicteur du roulement dans une organisation.

Toutefois, il ne semble pas avoir de consensus quant à la relation entre la rémunération variable, ses multiples composantes et le roulement. Les différentes études recensées ne s'entendent pas sur le sens de la relation pour la rémunération variable et le roulement.

Finalement, en se fiant à la définition de la rémunération intangible retenue pour ce mémoire, aucun des textes recensés n'a étudié la relation entre l'une des composantes de la rémunération intangible et le roulement en les traitant comme étant des pratiques de rémunération.

La prochaine section porte sur la nouvelle méta-analyse de Rubenstein et al. (2018). Cette étude, parue en 2018, porte sur le roulement volontaire. Une section entière lui est dédiée à cause de l'influence importante qu'elle peut avoir sur ce mémoire et puisqu'elle ne figure pas dans la revue de littérature originale.

Tableau 7 : Études portant sur la relation entre la rémunération tangible et le roulement

Auteurs	Données	Type de rémunération tangible	Liens avec le roulement
Delery et al., 2000	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Transport Taille de l'échantillon : 1072 entreprises Type de données : longitudinal Analyse statistique : Analyse de régression hiérarchique	Salaire Avantages sociaux	Relation négative entre le salaire et le roulement. Relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.
Guthrie, 2000	Pays : Nouvelle-Zélande Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 153 entreprises Type de données : transversal Analyse statistique : Régression des moindres carrés	Rémunération variable Salaire	Rémunération basée sur le rendement individuel diminue le roulement. Rémunération basée sur le rendement collectif augmente le roulement. Relation négative entre le salaire et le roulement.
Sumner et Niederman, 2004	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Secteur des TIC Taille de l'échantillon : 168 Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse descriptive	Salaire Avantages sociaux	Relation négative entre le salaire et le roulement. Relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.

Auteurs	Données	Type de rémunération tangible	Liens avec le roulement
Pilar de Luis Carnicer et al., 2004	Pays : Espagne Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 1182 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Régression logistique	Avantages sociaux	Absence de relation significative entre les avantages sociaux et le roulement.
Dale-Olsen, 2006	Pays : Norvège Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 565 325 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse par régression FGLS	Salaire Avantages sociaux	Relation négative entre le salaire et le roulement. Relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.
Min, 2007;	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Manufacturier Taille de l'échantillon : 135 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse de régression	Salaire Avantages sociaux	Absence de relation significative entre le salaire et le roulement. Absence de relation significative entre les avantages sociaux et le roulement.
Sheidow et al., 2007	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 453 travailleurs Type de données : longitudinal Analyse statistique : Régression logistique	Salaire	Relation négative entre le salaire et le roulement.
Abraham et al., 2008	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 10 436 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse de régression	Salaire Avantages sociaux	Relation négative entre le salaire et le roulement. Relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.

Auteurs	Données	Type de rémunération tangible	Liens avec le roulement
Quan et Cha, 2010	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Secteur des TIC Taille de l'échantillon : 10 085 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse de régression logistique	Salaire	Relation négative entre le salaire et le roulement.
Singh et Loncar, 2010	Pays : Canada Secteur d'activité : Infirmier Taille de l'échantillon : 200 travailleurs Type de données : transversal Analyse statistique : Analyse de régression hiérarchique	Salaire	Relation négative entre le salaire et le roulement.
O'Halloran, 2012	Pays : États-Unis Secteur d'activité : Varié Taille de l'échantillon : 4925 travailleurs Type de données : longitudinal Analyse statistique : Analyse à l'aide d'un modèle probit	Rémunération variable Salaire Avantages sociaux	Relation négative entre la rémunération variable et le roulement. Relation négative entre le salaire et le roulement. Relation négative entre les avantages sociaux et le roulement.

1.4 Résumé de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018).

Cette section se concentre sur la nouvelle méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) parue en ligne dans la revue *Personnel Psychology* en 2018. Étant la plus récente méta-analyse traitant du roulement, il est primordial de l'inclure et de résumer les résultats des auteurs. Pour ce faire, cette section sera divisée en quatre sous-sections. Les trois premières sous-sections portent sur les déterminants du roulement qui ont été abordés dans les sections 1.2.1, 1.2.2 et 1.2.3. La dernière sous-section porte sur les

composantes de la rémunération tangible. Dans ces sous-sections, les résultats de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) seront rapportés. Par la suite, ces résultats seront comparés avec la recension des écrits du mémoire.

1.4.1 Les déterminants individuels

Cette section compare les résultats obtenus pour les déterminants individuels dans la revue de littérature du mémoire avec les résultats de l'article de Rubenstein et al. (2018). Cette section ne traite que des déterminants qui ont été retenus à la fois dans la section 1.2.1 du mémoire et dans l'article de Rubenstein et al. (2018). Ces déterminants sont les suivants : le genre, l'âge, l'ancienneté, le nombre de personnes à charge, l'appartenance à une minorité visible, le niveau de scolarité, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et le stress au travail.

1.4.1.1 Le genre

L'article de Rubenstein et al. (2018) indique qu'il n'existe pas de relation significative entre le genre et le roulement ($\rho = 0.00$). Malgré l'absence de relation significative, les auteurs ajoutent que le taux de roulement des hommes devient plus faible lorsqu'une organisation est composée majoritairement d'hommes. Ce résultat confirme le constat indiqué à la section 1.2.1.1 quant à l'absence de consensus sur la relation entre le genre et le roulement organisationnel.

1.4.1.2 L'âge

Similairement aux résultats rapportés dans la section 1.2.1.2, Rubenstein et al. (2018) rapportent une relation négative entre l'âge et le roulement ($\rho = -0.21$). Rubenstein et al (2018) indiquent également que plus la moyenne d'âge des employés augmente dans une organisation, plus la relation négative se renforce. Pareillement, la majorité des études, ainsi que les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) ont rapporté que les travailleurs plus âgés avaient un roulement plus faible. L'article de Rubenstein et al. (2018) indique que cette relation est plus négative dans les articles parus après l'année 2000 que dans les articles parus avant l'année 2000. Selon les auteurs, les jeunes travailleurs auraient un roulement plus élevé en organisation comparativement

à la plus vieille génération de travailleurs puisque ceux-ci auraient des attentes très fortes face leur employeur. Le résultat de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) rejoint les trois autres méta-analyses et la majorité des études et confirme la relation négative entre l'âge et le roulement indiquée à la section 1.2.1.2.

1.4.1.3 L'ancienneté

L'article de Rubenstein et al. (2018) indique qu'il existe une relation négative entre l'ancienneté et le roulement ($\rho = -0.20$). Dans leur article, les auteurs rapportent également une deuxième relation négative entre ces variables lorsqu'un article a été mis à l'écart puisqu'il incluait des données aberrantes. Une fois que les données aberrantes ont été retirées, la valeur du ρ était de -0.27 . Plus les travailleurs cumulent des années d'ancienneté, moins ils quittent l'entreprise. Les auteurs ajoutent que la relation devient davantage négative lorsqu'une organisation est composée majoritairement d'employés de niveau senior. Le résultat rapporté dans l'étude de Rubenstein et al. (2018) confirment les résultats rapportés à la section 1.2.1.3 du mémoire.

1.4.1.4 L'état matrimonial

L'article de Rubenstein et al. (2018) indique une relation négative entre l'état matrimonial et le roulement ($\rho = -0.10$). Les employés qui sont en couple quittent moins l'entreprise que ceux qui ne sont pas en couple. Les auteurs n'expliquent pas théoriquement ce résultat. Ce résultat est similaire à ce qui a été rapporté dans la section 1.2.1.4 du mémoire et confirme la relation négative entre l'état matrimonial et le roulement.

1.4.1.5 Le nombre de personnes à charge

Similairement aux méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et de Griffeth et al. (2000), l'article de Rubenstein et al. (2018) rapporte une relation négative entre le nombre de personnes à charge et le roulement ($\rho = -0.20$). Plus le nombre de personnes à charge augmente, moins le roulement est élevé. Les résultats ne sont pas éclairés théoriquement par les auteurs. Ce résultat confirme la relation négative qui est rapportée entre ces deux variables dans la section 1.2.1.5 du mémoire.

1.4.1.6 L'appartenance à une minorité visible

L'article de Rubenstein et al. (2018) rapporte une relation faible, mais significative entre l'appartenance à une minorité et le roulement en entreprise ($\rho = 0.02$). En retirant un article qui avait des données aberrantes, l'article de Rubenstein et al. (2018) rapporte toujours une valeur ρ de 0.02. Ce résultat implique que les travailleurs non blancs quittent davantage l'organisation que les travailleurs caucasiens. Ce résultat diffère des résultats des méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001). Dans la section 1.2.1.6 du mémoire, seulement quatre articles ont rapporté une relation positive entre l'appartenance à une minorité visible et le roulement. Malgré le fait que l'article de Rubenstein et al. (2018) et que quatre autres articles rapportent une relation positive entre ces deux variables, la relation entre ces deux variables demeure indéterminée.

1.4.1.7 Le niveau de scolarité

Dans la section 1.2.1.7, Cotton et Tuttle (1986) et Mor Barak et al. (2001) affirment qu'il existe une relation positive entre le niveau de scolarité et le roulement, tandis que Griffeth et al. (2000) n'ont pas retenu ce déterminant. De leur côté, Rubenstein et al. (2018) rapportent une absence de relation significative entre le niveau de scolarité et le roulement, puisque l'intervalle de confiance de 95% inclut la valeur de zéro. Malgré ce constat qui diffère de la conclusion soulignée à la section 1.2.1.7, la majorité des articles de la section 1.2.1.7 indiquent que le niveau de scolarité a une relation positive avec le roulement.

1.4.1.8 Le soutien organisationnel perçu

Similairement à la méta-analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) et les études subséquentes, l'étude de Rubenstein et al. (2018) indique une relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement ($\rho = -0.19$). En effet, un environnement de travail toxique et le manque de support de la part d'un superviseur auraient pour effet d'augmenter le roulement en organisation. Les résultats de la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) confirment le consensus établi à la section 1.2.1.8 quant à la relation négative entre le soutien organisationnel perçu et le roulement.

1.4.1.9 L'engagement organisationnel

Dans la section 1.2.1.9 du mémoire, les trois méta-analyses et huit articles indiquent une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement. La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique également qu'il existe une relation négative entre ces deux variables ($\rho = -0.20$). Selon ces auteurs, il s'agit d'un phénomène assez récent dans la littérature concernant le roulement, mais qu'il semble s'agir d'un prédicteur important du roulement. Les auteurs mentionnent qu'avec l'évolution de la technologie et l'évolution des pratiques de ressources humaines face à ce changement, la question de l'engagement organisationnel va devenir un sujet très important dans la littérature scientifique. Les auteurs indiquent notamment que l'automatisation, le travail virtuel et les organisations en ligne sont des éléments importants qui sont susceptibles de modifier la perception de l'engagement chez le travailleur. Les résultats de l'étude de Rubenstein et al. (2018) confirment le constat énoncé à la section 1.2.1.9 indiquant une relation négative entre l'engagement organisationnel et le roulement.

1.4.1.10 Le stress au travail

Similairement aux trois études citées à la section 1.2.1.10, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique une relation positive entre le stress au travail et le roulement ($\rho = 0.20$). Les auteurs indiquent également que cette corrélation s'accroît avec les années, devenant de plus en plus significative depuis l'année 2000. Rubenstein et al. (2018) affirment que l'accroissement du niveau de stress au travail peut potentiellement être attribué à un changement générationnel, notamment à cause des préoccupations grandissantes de la part des travailleurs envers la conciliation travail-famille. De plus, les auteurs mentionnent que les jeunes travailleurs sont plus affectés par le stress relié au travail, notamment à cause des barrières floues entre la vie personnelle et le travail. Le constat de l'étude de Rubenstein et al. (2018) se joint aux trois études qui ont rapporté une relation positive entre le stress au travail et le roulement et confirme la relation positive indiquée à la section 1.2.1.10.

1.4.1.11 Conclusion sur les déterminants individuels

À la suite de la comparaison des résultats de l'étude de Rubenstein et al. (2018), cette conclusion a pour objectif d'indiquer quels sont les déterminants individuels qui ont le plus d'impact sur le

roulement selon Rubenstein et ses collègues. Selon leurs résultats, les déterminants qui ont le plus d'impact sont, en ordre d'importance : l'ancienneté, l'âge, le nombre de personnes à charge, l'engagement organisationnel, le stress au travail, l'état matrimonial, l'appartenance à une minorité visible et le soutien organisationnel perçu. Pour ce qui est du nombre de personnes à charge, de l'engagement organisationnel et du stress au travail, les auteurs ont rapporté une valeur ρ identique ($\rho = 0.20$). Le degré d'impact de chaque déterminant individuel a été déterminé par la valeur du ρ rapporté dans l'étude de Rubenstein et al. (2018). Enfin, les auteurs indiquent que deux déterminants individuels ne semblent pas être associés au roulement, soit le genre et le niveau de scolarité. La prochaine section discutera des déterminants contextuels.

1.4.2 Les déterminants contextuels

Cette section compare les résultats obtenus pour les déterminants contextuels dans la revue de littérature du mémoire avec les résultats de l'article de Rubenstein et al. (2018). Cette section ne traite que des déterminants qui ont été retenus à la fois dans la section 1.2.2 du mémoire et dans l'article de Rubenstein et al. (2018). Ces déterminants sont : le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs.

1.4.2.1 Taux de chômage

Rubenstein et al. (2018) ont étudié l'effet du chômage sur plusieurs variables. Par exemple, les auteurs font une association entre le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs. Selon les auteurs, lorsque le taux de chômage est faible, la perception de la disponibilité d'emplois alternatifs augmente, ce qui a pour effet d'augmenter le roulement en entreprise. De plus, selon leurs résultats, les femmes quitteraient moins leur organisation lorsque le taux de chômage est élevé et qu'il y a moins d'emplois alternatifs qui sont disponibles. Les résultats de l'article de Rubenstein et al. (2018) confirment la relation négative indiquée à la section 1.2.2.1 entre le taux de chômage et le roulement.

1.4.2.2 Disponibilité d'emplois alternatifs

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique une relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et le roulement ($\rho = 0.23$). Selon Rubenstein et al. (2018), la disponibilité d'emplois

alternatifs est l'un des plus importants prédicteurs pour expliquer les intentions de quitter en entreprise. Les auteurs mentionnent également que la relation entre le roulement et la disponibilité d'emplois alternatifs se renforce dans une organisation où plusieurs employés désirent quitter cette dernière. Ce résultat est conforme aux résultats rapportés à la section 1.2.2.2 et confirme la relation positive entre ces deux variables.

1.4.2.3 Conclusion sur les déterminants contextuels

À la suite de la comparaison des résultats de l'étude de Rubenstein et al. (2018), il est possible d'affirmer que le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs ont un impact sur le roulement. La prochaine section traitera des déterminants organisationnels.

1.4.3 Les déterminants organisationnels

Cette section compare les résultats obtenus pour les déterminants organisationnels dans la revue de littérature du mémoire avec les résultats de l'article de Rubenstein et al. (2018). Cette section ne traite que des déterminants qui ont été retenus à la fois dans la section 1.2.3 du mémoire et dans l'article de Rubenstein et al. (2018). Ces déterminants sont : la taille de l'entreprise, la justice organisationnelle, le développement de carrière, la sécurité d'emploi, la satisfaction au travail et la formation. Rubenstein et al. (2018) n'ont pas traité de la syndicalisation et du type d'industrie dans leur méta-analyse.

1.4.3.1 Taille de l'entreprise

Contrairement aux résultats de la section 1.2.3.2, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) est la seule étude recensée qui indique une absence de relation significative entre la taille de l'entreprise et le roulement. Les auteurs expliquent que la décision des employés de quitter ne dépend pas uniquement des caractéristiques de l'organisation, mais dépend plutôt du niveau d'engagement qu'un employé a envers cette organisation. Toutefois, en prenant en compte l'absence de ce déterminant dans les trois méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001), des quatre études indiquant une relation positive et des deux études indiquant une relation négative entre la taille de l'entreprise et le roulement, les résultats de cette nouvelle méta-

analyse sont en accord avec la conclusion de la section 1.2.3.2 quant à la nature incertaine de la relation entre la taille de l'entreprise et le roulement.

1.4.3.2 Justice organisationnelle

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique une relation négative entre la justice organisationnelle et le roulement ($\rho = -0.17$). Dans leur définition de la justice organisationnelle, ils incluent la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Rubenstein et al. (2018) indiquent que la justice organisationnelle est primordiale pour les individus dans une organisation. Les travailleurs accordent une grande valeur à l'équité de traitement et l'égalité des résultats en organisation. Un travailleur qui ne sent pas que ces principes sont respectés de la part de son employeur sera plus enclin à quitter celle-ci. La relation négative rapportée par Rubenstein et al. (2018) confirme la relation négative indiquée à la section 1.2.3.4.

1.4.3.3 Développement de carrière

Dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les auteurs rassemblent plusieurs concepts sous leur définition de « Rewards offered ». Au sein de leur définition de la compensation offerte, ils incluent notamment les opportunités de développement en entreprise. Selon leurs données, il existe une relation négative entre le développement de carrière et le roulement organisationnel ($\rho = -0.28$). Ce constat va dans le même sens que la méta-analyse de Griffeth et al. (2000) et deux autres études mentionnées dans la section 1.2.3.5.1 et confirme le constat quant à la relation négative entre ces deux variables.

1.4.3.4 Sécurité d'emploi

Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986), Griffeth et al. (2000) et de Mor Barak et al. (2001) n'ont pas retenu ce déterminant dans leur méta-analyse. Toutefois, trois articles recensés indiquent qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement. Pareillement, la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique qu'il existe une relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement ($\rho = -0.23$). Les résultats ne sont pas expliqués théoriquement par les auteurs. Le résultat de

Rubenstein et al. (2018) va dans le même sens que la conclusion de la section 1.2.3.5.2 indiquant une relation négative.

1.4.3.5 Satisfaction au travail

Rubenstein et al. (2018) indiquent une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement ($\rho = -0.28$). Selon les auteurs, la relation entre la satisfaction au travail et le roulement devient encore plus négative lorsque le taux de roulement annuel de l'organisation est élevé. De plus, l'étude explique également que le niveau individuel de satisfaction au travail peut devenir encore plus fort lorsque les autres employés sont satisfaits. Autrement dit, les employés qui sont satisfaits au travail quittent moins l'entreprise si les autres employés sont également satisfaits au travail. Ces résultats confirment le constat à la section 1.2.3.5.3 indiquant une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement.

1.4.3.6 Formation

Dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018), les auteurs traitent du temps alloué à la formation plutôt que de la formation elle-même. Cette pratique de ressources humaines est incluse dans leur définition de « Rewards offered », conjointement avec les avantages sociaux et les opportunités de développement de carrière. Selon Rubenstein et al. (2018), il existe une relation négative entre le temps de formation alloué et le roulement, c'est-à-dire que plus le temps de formation est élevé, moins le roulement est élevé. Pour cette variable, les auteurs rapportent une valeur de ρ de -0.28. Ce résultat se joint aux trois autres études qui ont indiqué une relation négative entre la formation et le roulement et confirme la conclusion de la section 1.2.3.5.4 quant à cette relation négative.

1.4.3.7 Conclusion sur les déterminants organisationnels

La comparaison des résultats de l'étude de Rubenstein et al. (2018) permet également d'indiquer quels sont les déterminants organisationnels qui ont le plus d'impact sur le roulement. Selon leurs résultats, les déterminants qui ont le plus d'impact sur le roulement sont, en ordre d'importance : la satisfaction au travail, la formation, le développement de carrière, la sécurité d'emploi et la justice organisationnelle. Le degré d'impact de chaque déterminant individuel a été déterminé par la valeur

du ρ rapporté dans l'étude de Rubenstein et al. (2018). Les déterminants « développement de carrière » et « formation » ont été regroupés sous une même catégorie par Rubenstein et al. (2018). Pour cette catégorie, les auteurs ont rapporté une valeur de ρ de 0.28. Finalement, les auteurs indiquent une absence de relation significative entre la taille de l'entreprise et le roulement. La prochaine section porte sur les composantes de la rémunération tangible.

1.4.4 Les composantes de la rémunération tangible

Cette section compare les résultats obtenus pour les composantes de la rémunération tangible dans la revue de littérature du mémoire avec les résultats de l'article de Rubenstein et al. (2018). Cette section ne traite que des déterminants qui ont été retenus à la fois dans la section 1.3.1 du mémoire et dans l'article de Rubenstein et al. (2018). Ces déterminants comprennent le salaire, les avantages sociaux et la rémunération variable.

1.4.4.1 Salaire

La méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) indique une relation négative entre le salaire et le roulement ($\rho = -0.17$). Les auteurs expliquent qu'une rémunération élevée peut avoir un effet sur la perception de la valeur d'un emploi. Par exemple, le fait d'avoir une rémunération élevée donne une valeur élevée à cet emploi. Les travailleurs dans cette position seraient moins enclins à se départir de cet emploi. De plus, l'étude indique que les employés bénéficiant d'une rémunération élevée sont plus enclins à quitter l'organisation si leurs collègues considèrent également quitter l'entreprise. La relation négative entre le salaire et le roulement rapportée par Rubenstein et al. (2018) supporte la conclusion de la section 1.3.1.1.

1.4.4.2 Avantages sociaux

Dans leur méta-analyse, les avantages sociaux sont inclus dans la variable « Rewards offered ». Les auteurs indiquent qu'il existe une relation négative forte entre la présence d'avantages sociaux et le roulement ($\rho = -0.28$). Tel que mentionné précédemment aux sections 1.4.3.3 et 1.4.3.6, les auteurs incluent le temps alloué à la formation et le développement de carrière dans leur définition d'avantages

sociaux. Rubenstein et al. (2018) indiquent que la relation significative entre les avantages sociaux et le roulement montre que les employés tiennent aux protections offertes contre les aléas de la vie par les organisations. Ce résultat confirme la conclusion indiquée la section 1.3.1.2.

1.4.4.3 Rémunération variable

Dans leur étude, Rubenstein et al. (2018) ont étudié la relation entre les bonis à la performance et le roulement volontaire. Les bonis à la performance sont une pratique de la rémunération variable telle que définie à la section 1.1.2. Les résultats de leur analyse indiquent que les bonis à la performance ne seraient pas associés au roulement volontaire. Cependant, les auteurs indiquent que l'absence de relation significative entre les bonis à la performance et le roulement volontaire doit être interprétée avec prudence. Dans leur analyse, les auteurs indiquent qu'il n'est pas possible d'interpréter ce résultat comme étant définitif. Rubenstein et al. (2018) indiquent que le nombre de recherches étudiant la relation entre la rémunération variable et le roulement volontaire est limité. Il n'est donc pas possible d'accepter ou d'écarter de manière définitive ces résultats. Selon les auteurs, plus d'études empiriques doivent être faites sur cette relation avant de tirer des conclusions.

1.4.4.4 Conclusion sur les composantes de la rémunération tangible

À la suite de la comparaison des résultats de l'étude de Rubenstein et al. (2018), il est possible d'affirmer que les avantages sociaux et le salaire ont un impact considérable sur le roulement. Pour ce qui est de la rémunération variable, celle-ci n'a pas de relation significative avec le roulement. Ces constats se rangent avec les conclusions tirées aux sections 1.3.1.1, 1.3.1.2 et 1.3.1.3. La prochaine section introduira la problématique de recherche du mémoire.

1.5 Problématique

Cette section se consacre à la présentation de la problématique de recherche. Les différents problèmes de la littérature recensée seront rapportés concernant la relation entre la rémunération tangible, la rémunération intangible et le roulement. Par la suite, la question de recherche sera exposée.

La grande majorité des études recensées utilisent des données provenant d'un autre pays que le Canada. Les études recensées proviennent majoritairement des États-Unis (Park et al., 2010; Sheidow et al., 2007; O'Halloran, 2012; Quan et Cha, 2010; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Sumner et Niederman, 2004; Niederman et Sumner, 2004; Delery et al., 2000; Min, 2007; Castle et al., 2007; Mor Barak et al., 2006; Kim, 2005). Quelques études proviennent d'autres pays, soit : la Nouvelle-Zélande (Guthrie, 2000), la Norvège (Dale-Olsen, 2006), l'Espagne (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004), la Taiwan (Chang, et al., 2012), la Chine (Liu et al., 2010), l'Inde (Lacity et al., 2008), la Belgique (De Gieter et al., 2011), la Turquie (Calisir et al., 2011), la Grande-Bretagne (Green, 2010), la Malaisie (Yin-Fah et al., 2010; Poon, 2004), la Suisse (Zweimuller et Winter-Ember, 2000) et plusieurs pays variés situés en Asie (Zheng et Lammond, 2010). Seulement trois des études recensées proviennent du Canada (Morin et Renaud, 2010; Haines et al., 2010; Singh et Loncar, 2010). Le présent mémoire utilisera des données canadiennes, ce qui permettra d'avoir un portrait plus fiable de la réalité des travailleurs canadiens.

La majorité des études ont étudié le roulement au niveau individuel et portent sur l'intention de quitter ou l'intention de rester des travailleurs. Seulement deux des études recensées ont utilisé des données au niveau organisationnel (Min, 2007; Haines et al., 2010). Dans cette étude, le roulement volontaire rapporté par les entreprises est utilisé. La variable dépendante se mesure au niveau organisationnel et non de manière individuelle. Il est pertinent d'étudier le roulement collectif puisque celui-ci peut avoir des conséquences néfastes sur les groupes de travail, sur les équipes et sur l'organisation en soi (Hausknecht, 2017, Niedermann et Sumner, 2003). L'étude du roulement collectif permet de constater les effets du roulement sur les autres employés à la suite d'un départ d'un travailleur, contrairement à l'étude du roulement individuel, qui quant à elle, prend fin lorsque le travailleur quitte son emploi. Pour exprimer l'importance de l'étude du roulement collectif, Hausknecht cite l'effet de contagion comme exemple dans son analyse. L'effet de contagion de Felps et de ses collègues indique que l'intention de quitter d'un employé peut être grandement influencée par les intentions de quitter des autres employés (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom et Harman, 2009). L'intention de quitter d'un employé peut également être influencée si l'un de ses collègues est à la recherche active d'un autre emploi. D'autant plus, l'utilisation des données au niveau organisationnel vise à combler le peu d'études utilisant ce type de données pour étudier le lien entre la rémunération et le roulement.

À la lumière de la revue de littérature, plusieurs études ont porté sur des composantes de la rémunération tangible soit le salaire, les avantages sociaux et la rémunération variable. Aucun des textes n'a étudié les composantes de la rémunération intangible telle que définie dans la section 1.1.2

de ce mémoire. Ce mémoire comble le vide relatif au manque de recherches portant sur les éléments de la rémunération intangible.

Une quantité limitée d'études s'intéresse au secteur des TIC. En effet, seulement six des études recensées utilisent des données provenant de ce secteur (Quan et Cha, 2010; Sumner et Niederman, 2004; Chang, et al., 2012; Lacity et al., 2008; Calisir et al., 2011; Kim, 2005). La majorité des études utilisent des données provenant de secteurs variés (Guthrie, 2000; Morin et Renaud, 2010; Haines et al., 2010; Sheidow et al., 2007; O'Halloran, 2012; Dale-Olsen, 2006; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Green, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Poon, 2004; Zheng et Lammond, 2010), du secteur manufacturier (Park et al., 2010; Min, 2007), du secteur des transports (Delery et al., 2000), du secteur de la santé (Castle et al., 2007; De Gieter et al., 2011; Singh et Loncar, 2010), du secteur public (Liu et al., 2010; Mor Barak et al., 2006) et de l'armée (Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000). L'étude du secteur des TIC est nécessaire puisqu'il s'agit d'un secteur en pleine croissance et en pénurie de main-d'œuvre qui embauche de plus en plus de travailleurs (TECHNOCompétences, 2018). Il s'agit également d'une grappe industrielle importante, particulièrement au Québec. Malgré le roulement élevé et la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur, il existe très peu d'études scientifiques portant sur le roulement organisationnel. Ce mémoire se concentre sur le secteur des TIC canadien, ce qui permettra l'avancement des connaissances sur ce secteur regroupant un nombre grandissant de travailleurs canadiens. L'étude de l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible permettra d'indiquer quelle catégorie de rémunération, soit tangible ou intangible, a le plus d'impact sur le roulement organisationnel. Cette distinction est primordiale à l'avancement des connaissances et à la compréhension des éléments influençant le roulement dans ce secteur.

De plus, il existe peu d'études explorant l'impact différencié entre la rémunération tangible et la rémunération intangible. La plupart des études recensées ont été réalisées en silo, examinant une pratique par rapport au roulement. Aucune des recherches recensées n'a étudié la rémunération tangible de manière globale avec le roulement. Similairement, aucune des recherches n'a étudié globalement la rémunération intangible avec le roulement. De plus, aucune étude n'a examiné l'impact différencié entre ces deux composantes de la rémunération et le roulement. À la lumière de la littérature, ce mémoire est la première étude se penchant sur les deux composantes de la rémunération de manière globale et étudiant leur impact différencié sur le roulement. Il s'agit également de la première étude portant sur les composantes générales de la rémunération intangible.

En résumé, ce mémoire vise à approfondir les connaissances scientifiques sur le sujet. L'étude permettra de mesurer l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement des travailleurs œuvrant dans le secteur des TIC.

La problématique présentée permet d'énoncer la question de recherche suivante :

Quel est l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des TIC ?

Chapitre 2 : Modèle, cadre théorique et hypothèses

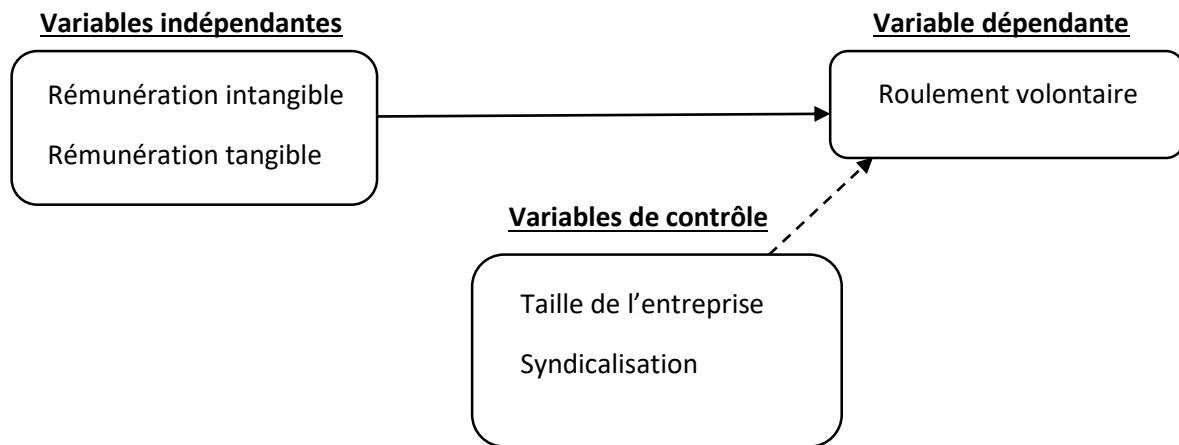
Ce chapitre présente le modèle d'analyse, le cadre théorique ainsi que les hypothèses formulées afin d'étudier l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement.

2.1 Modèle conceptuel

Inspiré de la revue de littérature, la Figure 2 illustre le modèle conceptuel composé des trois types de variables suivantes : 1- les variables indépendantes, 2- la variable dépendante et 3 – les variables de contrôle. La rémunération tangible et la rémunération intangible sont les deux variables indépendantes. Le roulement volontaire est la variable dépendante. Les variables de contrôle du modèle sont la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Ces variables de contrôle ont été sélectionnées puisque la revue de la littérature a permis de déterminer que ces variables ont un effet sur le roulement. En effet, ces variables reviennent souvent dans la littérature organisationnelle. Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, plusieurs auteurs ont trouvé une relation positive entre 1- le roulement volontaire (Min, 2007; Haines et al., 2010), 2- l'intention de quitter (Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- les taux de départs (Delery et al., 2000). Pour ce qui est de la syndicalisation, la totalité des auteurs ont rapporté une relation négative entre la syndicalisation et 1- les taux de départs (Delery et al., 2000), 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- le roulement (O'Halloran, 2012; Guthrie, 2000; Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001). De plus, ces données sont disponibles dans les questionnaires des données secondaires. Il est important de contrôler leur effet pour mieux isoler la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Dans le chapitre précédent, trois catégories de déterminants du roulement ont été identifiées : 1 – les déterminants individuels, 2 – les déterminants contextuels et 3 – les déterminants organisationnels. Les variables de contrôle du modèle conceptuel sont des déterminants organisationnels puisque des données secondaires recueillies au niveau organisationnel sont utilisées dans le cadre de ce mémoire. Dans la prochaine section, le cadre théorique du mémoire sera exposé.

Figure 2 : Modèle de l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire organisationnel



2.2 Cadre théorique

Dans la littérature, plusieurs théories permettent d'expliquer les effets de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire. La théorie de l'échange social de Blau ainsi que la théorie des deux facteurs de Herzberg en lien avec la notion du salaire de réserve seront utilisées pour éclairer la relation entre les diverses variables à l'étude.

2.2.1 Théorie de l'échange social de Blau

Dans sa théorie de l'échange social, Blau (1964) définit le travail comme étant une forme négociée d'échange entre l'employeur et les travailleurs. Cette théorie s'appuie sur deux principes directeurs : l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité. L'échange volontaire des ressources se réfère aux rétributions que l'employeur offre à son employé en échange d'un service. Les ressources échangées volontairement peuvent être soit tangibles (salaire, avantages sociaux) ou intangibles (occuper un poste prestigieux). À l'aide d'une analyse du ratio coût-bénéfice et d'une comparaison des alternatives, le travailleur évalue l'échange de manière subjective. Si le travailleur considère que l'échange est un traitement de faveur, il se sentira volontairement redevable envers son employeur.

Le deuxième principe directeur est la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Le travailleur réagit en fonction de sa perception de l'employeur et de sa perception d'équilibre du rapport coût-bénéfice. Si

le travailleur considère qu'il est récompensé adéquatement par son employeur, son sentiment d'obligation envers son employeur va s'accroître. Ce sentiment d'obligation augmente l'engagement organisationnel du travailleur et fait diminuer le roulement dans celle-ci (Blau, 1964; Renaud, Morin et Béchard, 2017).

Cette théorie permet de comprendre le principe d'échange entre un employeur et son employé. À titre d'exemple, la théorie de l'échange social affirme que l'échange de rétributions tangibles ou intangibles fait en sorte que les employés restent en entreprise. Inversement, le manque d'échange volontaire et de réciprocité aura un effet contraire : les employés quitteront davantage l'entreprise et ce manque d'échange volontaire et de réciprocité fera donc augmenter le roulement en entreprise.

Cette théorie permet d'expliquer le principe d'échange entre un employeur et son employé. Un employé qui reçoit une rémunération qu'il considère satisfaisante développera un sentiment d'obligation envers son employeur. Ce sentiment d'obligation motive les employés à respecter leurs engagements envers l'employeur. Cette motivation a pour effet d'augmenter l'intention de rester des employés au sein de l'entreprise, puisque ceux-ci se sentent redevables envers celle-ci.

En relation avec ce mémoire, cette théorie permet de comprendre que les organisations offrant une bonne rémunération, qu'elle soit tangible ou intangible, devraient avoir un plus faible roulement. Comme il a été mentionné, les employés qui sont satisfaits avec leur rémunération se sentent obligés de réciproquer et s'engagent davantage au sein de l'organisation. Ceux-ci seront moins portés à quitter l'entreprise de façon volontaire. Conséquemment, les employeurs qui offrent une bonne rémunération tangible retiennent davantage leurs employés. Également, les employeurs qui offrent une bonne rémunération intangible retiennent davantage leurs employés.

Il est également intéressant de faire une distinction entre l'échange social et l'échange économique dans cette analyse. La théorie de Blau (1964) indique que l'échange social entre un travailleur et une organisation passe notamment par la confiance organisationnelle. Cette confiance organisationnelle est nécessaire afin que l'individu accepte de participer aux échanges volontaires avec son employeur (Guerrero et Herrbach, 2009). Contrairement à l'échange social, l'échange économique ne nécessiterait pas cette relation de confiance (Guerrero et Herrbach, 2009). Il peut être affirmé que l'échange social et l'échange économique opèrent sous deux mécanismes différents, le premier se comparant davantage aux pratiques de rémunération intangible et le deuxième se comparant davantage à la rémunération tangible. En effet, l'échange économique serait plus comparable à la rémunération

tangible, puisque celle-ci est transactionnelle, monétaire et ne nécessite pas de relation de confiance. Pour sa part, l'échange social serait comparable à la rémunération intangible puisque contrairement à l'échange économique, celle-ci est non-monétaire, relationnelle, et implique la confiance entre l'employeur et le travailleur. Ainsi, Il est possible de croire qu'une déficience au niveau de la rémunération tangible aura un impact sur le roulement grâce à l'implication de l'échange économique dans la relation d'un travailleur et d'une organisation. Pareillement, il possible de croire qu'une insuffisance au niveau de la rémunération intangible aura un impact sur le roulement à cause de l'implication de l'échange social dans la relation entre un travailleur et une organisation.

Finalement, cette théorie permet d'affirmer que la rémunération tangible et la rémunération intangible ont toutes les deux un impact sur le roulement organisationnel. Pour renforcer l'étude de l'impact différencié sur le roulement, la théorie des deux facteurs de Herzberg en lien avec la notion du salaire de réserve sera utilisée.

2.2.2 Théorie des deux facteurs de Herzberg et le salaire de réserve

La théorie des deux facteurs de Herzberg se base sur le principe que les facteurs qui engendrent de l'insatisfaction sont différents de ceux qui engendrent de la satisfaction. Selon Herzberg, la satisfaction au travail représente l'absence d'insatisfaction, tandis que l'insatisfaction au travail représente la non-satisfaction (Morin, Aubé et Johnson, 2015). Partant de ce principe, la théorie des deux facteurs de Herzberg sépare les éléments de la motivation en deux catégories : les facteurs d'hygiènes et les facteurs de motivation. Selon cette théorie, lorsque les facteurs d'hygiènes sont présents, les travailleurs ne sont plus insatisfaits, mais ils ne se sentent pas stimulés par leur travail (Morin et al., 2015). Selon Herzberg, ces facteurs représentent également la base de l'existence et n'apportent aucune satisfaction. Les facteurs d'hygiènes comprennent : la supervision, les conditions de travail, le salaire, la sécurité d'emploi, le statut professionnel et les politiques organisationnelles (Herzberg, 1959). En se fiant à la définition de la rémunération tangible retenue dans le cadre de ce mémoire, il est possible de présager que les facteurs d'hygiènes sont associés aux différentes composantes de la rémunération tangible.

D'un autre côté, les facteurs de motivation sont directement associés à la satisfaction. La présence des facteurs de motivation stimule les travailleurs et les satisfait, contrairement aux facteurs d'hygiènes.

Selon Herzberg, ces facteurs sont davantage reliés aux besoins d'estime et permettent d'avoir du plaisir (Morin, et al., 2015). Les facteurs de motivation comprennent : la reconnaissance, les possibilités d'avancement, les responsabilités, le travail lui-même et l'accomplissement (Herzberg, 1959). Encore une fois, en se fiant à la définition de la rémunération intangible retenue dans le cadre de ce mémoire, il est possible d'affirmer que les facteurs de motivation sont associés aux différentes composantes de la rémunération intangible.

En lien avec la théorie des deux facteurs, il est possible de faire référence à la notion de salaire de réserve. Le salaire de réserve représente le salaire minimal qu'un salarié est prêt à accepter pour un travail spécifique lors de sa recherche d'emploi (Black, Hashimzade et Myles, 2017). Comme il a été mentionné dans la théorie des deux facteurs, les facteurs d'hygiènes représentent la nécessité pour un travailleur, la base minimale pour se loger et se nourrir. C'est-à-dire qu'un travailleur cherche à combler ses besoins d'hygiènes afin de ne plus être insatisfait. Lorsque le travailleur comble ses besoins d'hygiènes et obtient une rémunération tangible qui est au-delà de son salaire de réserve, celui-ci peut ensuite porter une attention particulière à la satisfaction au travail et aux facteurs de motivation. Autrement dit, une fois que les facteurs d'hygiènes sont comblés, les concepts tels que l'accomplissement au travail et les possibilités d'avancement deviennent beaucoup plus importants. Ces facteurs de motivation sont des éléments qui augmentent la qualité de vie ainsi que la satisfaction du travail.

La théorie des deux facteurs de Herzberg et le concept de salaire de réserve permettent d'éclaircir la relation entre les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible et la variable dépendante, soit le roulement volontaire. Les facteurs de motivation représentent les rétributions intrinsèques ou intangibles d'une relation d'emploi tandis que les facteurs d'hygiènes représentent les rétributions extrinsèques ou tangibles d'une relation d'emploi. Comme il a été mentionné, les facteurs d'hygiène n'apportent pas de satisfaction aux travailleurs, tandis que les facteurs de motivation permettent d'avoir du plaisir et sont davantage reliés aux besoins d'estime. En partant de ces constats, il est important de mentionner que les facteurs de motivation ont pour effet d'augmenter la satisfaction des travailleurs tandis que les facteurs d'hygiènes contribuent à prévenir l'insatisfaction des travailleurs. Ces fluctuations sont causées notamment par les modifications à l'engagement des travailleurs face à leur organisation. En bref, les facteurs de motivation augmentent l'engagement des travailleurs envers leur entreprise tandis que les facteurs d'hygiènes freinent le désengagement de l'entreprise. Tel que mentionné à la section 1.2.1.9, le désengagement des

travailleurs aura pour effet d'augmenter le roulement organisationnel. Finalement, à la lumière de cette distinction, il est également possible de présager que la rémunération intangible aura pour effet de diminuer davantage le roulement volontaire en entreprise que la rémunération tangible.

2.3 Hypothèses de recherche

Cette section présente les hypothèses de recherche en fonction de la revue de littérature et des deux théories présentées dans le cadre théorique.

La théorie de l'échange social de Blau supporte la relation négative entre la rémunération tangible, la rémunération intangible et le roulement organisationnel. Selon cette théorie, les ressources échangées amènent une norme de réciprocité qui incite les travailleurs à rester en entreprise. Inversement, le manque de ressources échangées volontairement ferait en sorte que les travailleurs quittent l'entreprise. En s'appuyant sur la revue de littérature précédente et sur la théorie de l'échange social, il est possible de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La rémunération tangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises.

Hypothèse 2 : La rémunération intangible est associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises.

La théorie des deux facteurs de Herzberg et la notion du salaire de réserve permettent de présager que la rémunération intangible aura un impact plus important sur le roulement que la rémunération tangible. Selon la théorie des deux facteurs, les facteurs intrinsèques seraient plus importants pour expliquer la motivation chez les employés puisque contrairement aux facteurs d'hygiènes, ceux-ci sont directement reliés à la satisfaction des travailleurs. D'autant plus, les facteurs d'hygiènes et le salaire de réserve représentent une nécessité tandis que les facteurs de motivation représentent

l'accomplissement, la satisfaction et les besoins d'estime. Cette théorie permet d'avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : La rémunération intangible est davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible.

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire. Dans un premier temps, les données recueillies pour ce mémoire seront présentées. Ensuite, les mesures utilisées pour opérationnaliser les variables seront présentées. Les analyses statistiques utilisées pour tester les hypothèses de recherches seront ensuite expliquées.

3.1 Données

Cette section porte sur la description des données utilisées dans le cadre de ce mémoire. La provenance des données, le questionnaire utilisé et la cohorte d'entreprises sollicitée seront présentés.

Les données proviennent d'une enquête par questionnaire menée par l'équipe de recherche sous la direction de Stéphane Renaud de l'Université de Montréal. Cette équipe est constituée de la professeure Sylvie St-Onge de HEC Montréal, du professeur Denis Morin de l'Université du Québec à Montréal, de la professeure Lucie Morin de l'Université du Québec à Montréal et du professeur Jacques Forest de l'Université du Québec à Montréal. L'équipe de recherche s'est associée à TECHNOCompétences pour mener à terme cette enquête salariale. Plus précisément, TECHNOCompétences est le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications. Ce comité a pour mission de « soutenir et de promouvoir le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans les technologies de l'information et des communications, en concertation avec les partenaires de l'industrie » (TECHNOCompétences, 2018). Notamment, les objectifs de ce comité sont d'améliorer la connaissance du secteur des TIC, d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises du secteur des TIC, d'accroître le bassin de main-d'œuvre ainsi que les compétences de la main-d'œuvre dans ce secteur (TECHNOCompétences, 2018). Pour construire l'échantillon de convenance, la collecte de donnée a été effectuée entre les mois de janvier et avril 2016 par la firme Normandin-Beaudry. Au total, 115 questionnaires utilisables ont été remplis par les directeurs des ressources humaines œuvrant dans des organisations dans le secteur des TIC au Canada. La répartition des organisations selon leur taille est détaillée au Tableau 8, à la page 74. Selon ce tableau, la majorité des entreprises de l'échantillon sont des entreprises de petite taille employant entre 10 et 49 employés, ce qui représente 34.7% des organisations de l'échantillon. Ensuite, le tableau indique que 21% des organisations sont des entreprises de grande taille, employant entre 100 et 499 employés. Pour leur part, les organisations de moyenne taille, employant entre 50 et 99 employés, représentent 18.5% des entreprises de l'échantillon. Les organisations de très grande

taille, employant plus de 500 employés, représentent 16.1% des organisations de l'échantillon. Finalement, seulement 9.7% des organisations de l'échantillon sont de très petite taille, employant entre 0 et 9 employés. L'unité d'analyse se situe au niveau organisationnel. Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire sont de type transversal, ce qui signifie que l'étude utilise des observations à un seul moment dans le temps. Ce type de devis de recherche ne permet pas de confirmer un lien causal entre les variables, puisque les causes et les effets sont mesurés en même temps. Dans la prochaine section, les mesures des variables seront expliquées.

Tableau 8 : Répartition des entreprises selon leur taille

Classification	Taille des entreprises de l'échantillon	Pourcentage (%)
Entreprises de très petite taille	0 à 9 employés	9.7
Entreprises de petite taille	10 à 49 employés	34.7
Entreprises de moyenne taille	50 à 99 employés	18.5
Entreprises de grande taille	100 à 499 employés	21
Entreprises de très grande taille	500 employés et plus	16.1

3.2 Mesures

Cette section porte sur les mesures opérationnelles des variables. La variable dépendante, les variables indépendantes et les variables de contrôle seront présentées. La variable dépendante, soit le roulement, et les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible ont été mesurés en un seul temps.

La variable « **roulement volontaire** » est mesurée par l'item : « taux de roulement volontaire ». Dans la base de données secondaire utilisée, ce taux a été calculé en divisant le nombre d'employés qui ont quitté volontairement l'organisation dans la dernière année par le nombre total d'employés dans l'organisation.

Pour mesurer les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible, sept pratiques de rémunération ont été utilisées pour chaque variable indépendante. Les diverses pratiques ont toutes été dichotomisées pour permettre d'identifier plus facilement si les organisations ayant répondu au questionnaire se concentrent davantage sur les aspects tangibles ou intangibles de la rémunération. La création de la variable « rémunération tangible » et de la variable « rémunération intangible » passe par la dichotomisation de sept pratiques de ressources humaines à la valeur de la médiane, et ce, respectivement pour chacune des deux variables. Le but de cette procédure est

d'obtenir un premier score pour la nouvelle variable composite « rémunération tangible » et un deuxième score pour la variable composite « rémunération intangible ». Ces scores permettent d'indiquer si la présence de pratiques de rémunération tangible a un plus grand impact sur le roulement organisationnel ou si la présence de pratiques de rémunération intangible a un plus grand impact sur le roulement organisationnel. Un score élevé sur la variable composite rémunération tangible indique qu'une entreprise met davantage d'emphasis sur ce type de rémunération. À contrario, un score faible indique qu'une entreprise mise moins sur ce type de rémunération. Ce principe s'applique de la même manière quant à l'interprétation d'un score élevé ou faible pour la variable composite « rémunération intangible ». Les scores qui sont obtenus pour ces deux variables permettent notamment d'étudier l'impact différencié des deux types de rémunération sur le roulement organisationnel.

Tel que mentionné ci-dessus, la variable « **rémunération tangible** » est mesurée par sept différentes pratiques de rémunération. Trois pratiques ont été dichotomisées à la valeur de la médiane et quatre pratiques ont été mesurées de manière dichotomique dans le questionnaire. Ces sept pratiques de rémunération ont été sélectionnées puisqu'elles se rapprochaient le plus de la définition de la rémunération tangible retenue dans le cadre de ce mémoire.

La première pratique de rémunération est le « **nombre de jours de vacances annuels** ». Dans le questionnaire, les organisations devaient indiquer quelle était la moyenne du nombre de jours de vacances annuels pour ses employés. La médiane de cette pratique est égale à 20, ce qui signifie que toutes les entreprises offrant 20 jours et plus de vacances annuelles obtiennent la cote de 1, tandis que toutes les entreprises offrant moins de 20 jours de vacances annuelles obtiennent la cote de 0.

La deuxième pratique de rémunération est le « **congé payé pour des raisons personnelles** ». Les organisations devaient indiquer si elles rémunéraient les congés pour des raisons personnelles. Les organisations qui paient les congés pour des raisons personnelles obtiennent la cote de 1, tandis que les organisations qui ne paient pas ces congés obtiennent la cote de 0.

La troisième pratique de rémunération est la « **présence de programmes de commission** ». Les organisations devaient indiquer si un programme de commission était en vigueur. Les organisations offrant un programme de commission obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations qui n'en offrent pas obtiennent la cote de 0.

La quatrième pratique de rémunération est la « **présence des bonis à la performance** ». Dans le questionnaire, les organisations devaient indiquer s'ils offraient des bonis à la performance à leurs employés. Les organisations offrant des bonis à la performance obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations qui n'en offrent pas obtiennent la cote de 0.

La cinquième pratique de rémunération est le « **paiement des heures supplémentaires** ». Les organisations payant les heures supplémentaires à leurs employés obtiennent la cote de 1 tandis que ceux qui ne paient pas les heures supplémentaires obtiennent la cote de 0.

La sixième pratique de rémunération est la « **présence de régime de retraite à prestation déterminée** ». Les organisations devaient indiquer s'ils offrent un régime de retraite à prestation déterminée à leurs employés. Les organisations qui offrent un régime de retraite à prestation déterminée obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations qui n'en offrent pas obtiennent la cote de 0.

Finalement, la septième pratique de rémunération est la « **rémunération fixe par employé** » ou le salaire de base. Cette pratique a été dichotomisée à la valeur de la médiane, soit 66 321,24\$. Les entreprises qui paient moins de ce montant obtiennent la cote de 0 tandis que les organisations qui paient ce montant et plus obtiennent la cote de 1.

La moyenne des sept pratiques de rémunération tangible a été calculée et par la suite multipliée par sept. Cette méthode permet d'obtenir un pointage pour chaque entreprise et de visualiser plus globalement la présence des différentes pratiques de rémunération tangible au sein des organisations. Plus une organisation obtient un score élevé, plus la rémunération tangible est importante dans cette organisation.

La variable « **rémunération intangible** » a également été mesurée par sept différentes pratiques de rémunération. Deux pratiques ont été dichotomisées à la valeur de la médiane et cinq pratiques ont été mesurées de manière dichotomique dans le questionnaire. Ces sept pratiques de rémunération ont été sélectionnées en se fiant à la définition de la rémunération intangible retenue dans le cadre de ce mémoire. Pareillement à la variable composite « rémunération tangible », un score élevé pour la variable « rémunération intangible » indique qu'une entreprise accorde plus d'importance à ce type de rémunération. À contrario, un score faible indique qu'une entreprise mise moins sur ce type de rémunération.

La première pratique de rémunération est le « **nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne** ». Cette pratique a été dichotomisée à la valeur de la médiane, soit 37,98. Les organisations indiquant que leurs employés travaillent plus de 37,98 heures par semaine obtiennent la cote de 0 tandis que ceux qui indiquent que leurs employés travaillent 37,98 heures ou moins obtiennent la cote de 1.

La deuxième pratique de rémunération est la « **possibilité d'un horaire de travail à temps partiel** ». Les entreprises qui offrent un horaire à temps partiel obtiennent la cote de 1 tandis que ceux qui n'en offrent pas obtiennent la cote de 0.

La troisième pratique de rémunération est le « **nombre d'heures moyen dans la semaine normale de travail** ». Cette pratique de rémunération intangible se différencie du « **nombre d'heures travaillées par semaine, en moyenne** » puisqu'il s'agit du nombre d'heures planifié dans un horaire de travail, tandis que la première pratique de rémunération intangible se réfère aux heures effectivement travaillées. Cette pratique a été dichotomisée à la valeur de la médiane, soit 38 heures par semaine. Les organisations qui rapportent que la semaine normale de travail se situe à 38 heures ou moins par semaine obtiennent la cote de 1 tandis que ceux qui rapportent que la semaine normale de travail se situe à plus de 38 heures par semaine obtiennent la cote de 0.

La quatrième pratique de rémunération est la « **présence de semaine comprimée au travail** ». Les organisations qui offrent la possibilité d'avoir une semaine comprimée obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations qui n'offrent pas cette possibilité obtiennent la cote de 0.

La cinquième pratique de rémunération est la « **présence d'un horaire d'été** ». Dans le questionnaire, les organisations devaient indiquer s'ils offrent un horaire d'été à leurs travailleurs. Les organisations offrant un horaire d'été obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations qui n'offrent pas d'horaire d'été obtiennent la cote de 0.

La sixième pratique de rémunération est la « **possibilité de télétravail** ». Les organisations offrant la possibilité de faire du télétravail à leurs employés obtiennent la cote de 1 tandis que les organisations n'offrant pas la possibilité de télétravail obtiennent la cote de 0.

Finalement, la septième pratique de rémunération est la « **présence de programmes de formation structurés** ». Dans le questionnaire, les organisations devaient indiquer s'ils offrent des programmes de formation structurés. Les organisations offrant ce type de programmes obtiennent la cote de 1 tandis que ceux qui n'en offrent pas obtiennent la cote de 0.

La moyenne des sept pratiques de rémunération intangible a été calculée et par la suite multipliée par sept. Cette façon de faire permet d'obtenir un pointage pour chaque entreprise et de visualiser de façon plus globale la présence des différentes pratiques de rémunération intangible au sein des organisations. Plus une organisation obtient un score élevé, plus la rémunération intangible est importante pour cette organisation. Comme pour les sept pratiques de rémunération tangible, ces sept pratiques de rémunération ont été sélectionnées puisqu'elles se rapprochaient le plus de la définition de la rémunération intangible retenue dans le cadre de ce mémoire.

Les deux variables de contrôle sont la **taille de l'entreprise** et la **syndicalisation**. La taille de l'entreprise est mesurée par le nombre d'employés que détient l'organisation au Québec. La syndicalisation a été mesurée en demandant aux organisations quel était le pourcentage d'employés étant syndiqués au sein de celle-ci.

3.3 Analyses statistiques

Cette section porte sur les analyses statistiques réalisées dans le cadre de ce mémoire. Trois types d'analyses seront effectués, soit les analyses univariées, les analyses bivariées et les analyses multivariées. Ces analyses statistiques seront effectuées à l'aide du logiciel SPSS, version 23.

Les analyses univariées permettent de ressortir les mesures de tendance centrale et les mesures de dispersion. Les mesures de tendance centrale indiquent où se concentrent les données et les mesures de dispersion permettent de quantifier le taux de dispersion de l'échantillon. Les analyses univariées sont effectuées à l'aide de statistiques descriptives et permettent d'obtenir une description de l'échantillon à l'aide de moyennes et d'écarts-types.

Les analyses bivariées utilisent le Coefficient de corrélation de Pearson dans le but de tester la force d'une relation linéaire entre deux variables. Ces analyses bivariées permettent de tirer des conclusions sur la relation entre les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible, et la variable dépendante, soit le roulement volontaire. Toutefois, les analyses bivariées ne permettent pas de mesurer les liens entre plusieurs variables simultanément. Les résultats de ces analyses seront présentés sous forme de matrice de corrélations.

Les analyses multivariées sont utilisées pour mettre en relation plusieurs variables à la fois. L'utilisation d'analyses multivariées permettra d'isoler l'effet des deux variables indépendantes, soit la

rémunération tangible et la rémunération intangible, sur la variable dépendante, soit le roulement, tout en contrôlant pour l'effet des variables de contrôle. La régression utilisée pour estimer le modèle d'analyse repose sur la méthode des moindres carrés puisque la variable dépendante est mesurée sur une échelle continue.

Le prochain chapitre présente les résultats.

Chapitre 4 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques des données. En premier lieu, les analyses univariées seront présentées. Ces analyses décrivent l'ensemble des variables de l'étude. Ensuite, la matrice de corrélations sera présentée. Finalement, les analyses multivariées seront présentées. Celles-ci isolent l'effet des variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible, sur la variable dépendante, soit le roulement, tout en contrôlant pour l'effet des variables de contrôle. Le chapitre suivant présentera la discussion des résultats. Les résultats seront confrontés à la littérature présentée précédemment ainsi qu'aux hypothèses de recherche.

4.1 Analyses descriptives

Cette section présente les statistiques descriptives pour l'ensemble des variables de l'étude (moyenne, écart-type, minimum et maximum). Le Tableau 9 résume les statistiques descriptives.

Tableau 9 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
Variable dépendante					
Roulement volontaire	0.110	0.102	0	0.5	115
Variables indépendantes					
Rémunération tangible	2.966	1.311	0	6	115
Rémunération intangible	1.863	1.375	0	5	115
Variables de contrôle					
Taille de l'entreprise	588.040	2011.468	2	17715	115
Syndicalisation	0.081	0.273	0	1	115

*, ** pour un test respectivement de $p < 0.05$ et $p < 0.01$, test unilatéral

La première variable du Tableau 9 est la variable dépendante, soit le roulement volontaire. Les résultats des analyses indiquent que les organisations ont, en moyenne, un roulement volontaire annuel de 11% ($\mu = 11.012$). Ce taux de roulement concorde avec le diagnostic sectoriel de TECHNOCompétences de 2018 indiquant que le taux de roulement du secteur des TIC est de 11%.

Les deux prochaines variables du Tableau 9 sont les variables indépendantes, soit la rémunération tangible et la rémunération intangible. La moyenne indique que les organisations offriraient près de trois pratiques de rémunération tangibles ($\mu = 2.9667$) et près de deux pratiques de rémunération intangibles ($\mu = 1.8627$) à leurs employés. De plus, un test T de Student confirme que ces deux moyennes sont statistiquement différentes l'une de l'autre ($p < 0.01$).

Finalement, les deux dernières variables sont les variables de contrôle, soit la taille de l'entreprise et la syndicalisation. Les organisations de l'échantillon sont des entreprises de grande taille puisqu'elles ont en moyenne 588 employés ($\mu = 588.04$). Selon le diagnostic sectoriel de TECHNOCompétences de 2018, il n'y aurait que 21% des entreprises œuvrant dans le secteur des TIC à avoir plus de 500 employés en 2016. Les résultats pour la variable « syndicalisation » indiquent que seulement 8% des employés œuvrant dans ces organisations sont syndiqués. Ce taux de syndicalisation est relativement faible lorsqu'il est comparé avec le taux de syndicalisation québécois, qui se situait à 35.5% en 2016 (Statistique Canada, 2016). Toutefois, cela n'est pas étonnant puisque le secteur des TIC est un secteur très peu syndiqué, puisque celui-ci est majoritairement composé de professionnels; catégorie de travailleurs qui sont peu enclins à la syndicalisation (TECHNOCompétences, 2018).

4.2 Analyses bivariées

Cette section présente les résultats des analyses bivariées pour l'ensemble des variables de l'étude. Les résultats sont présentés dans la matrice de corrélations au Tableau 10, à la page 83. Les coefficients de corrélation de Pearson révèlent le sens et la force d'une relation linéaire entre deux variables. Ces coefficients peuvent varier entre -1 et 1. Un coefficient qui s'approche de 1 indique une relation linéaire forte et positive. À contrario, un coefficient qui s'approche de -1 indique une relation linéaire forte et négative. Plus le coefficient s'approche de 0, moins la relation est significative entre les deux variables. Un coefficient de 0.40 et plus indique une forte relation entre deux variables. Un coefficient qui se situe entre 0.20 et 0.39 indique une association de force moyenne entre deux variables. Un coefficient inférieur à 0.20 indique une faible association entre deux variables. Finalement, un coefficient de 0 indique une absence de relation linéaire entre deux variables (Béchar, 2014).

À partir du Tableau 10, il est possible d'affirmer qu'il n'y a pas de colinéarité entre les variables, puisqu'aucun des coefficients de corrélation ne dépasse 0.70 (Tabachnick et Fidell, 2001).

Le Tableau 10 indique qu'il existe une relation négative entre la rémunération tangible et le roulement volontaire. Cette relation est faible, mais non statistiquement significative ($r = -0.125$, $p > 0.05$). Ce résultat indique que la rémunération tangible, telle que définie dans le cadre de ce mémoire, n'est pas associée au roulement volontaire. Le Tableau 10 indique également qu'il existe une relation négative entre la rémunération intangible et le roulement volontaire. Cette relation est faible et statistiquement significative ($r = -0.161$, $p < 0.05$). Ainsi, il existe une association entre la rémunération intangible et le roulement volontaire en organisation. Plus une entreprise offre de pratiques de rémunération intangible, moins son roulement est élevé.

La matrice de corrélations présente également les relations entre le roulement volontaire et les variables de contrôle. Parmi les deux variables de contrôle, seule la syndicalisation est statistiquement associée au roulement volontaire ($r = -0.190$, $p < 0.05$). Cette relation négative indique que plus le pourcentage d'employés syndiqués est élevé dans une organisation, moins son roulement est élevé. Pour sa part, la taille de l'entreprise a une relation faible, mais non statistiquement significative ($r = -0.105$, $p > 0.05$). Ce résultat indique que la taille d'une entreprise n'est pas associée avec le roulement volontaire.

Tableau 10 : Matrice de corrélations

Variables	1	2	3	4	5
1- Roulement volontaire	1				
2- Rémunération tangible	-0.125	1			
3- Rémunération intangible	-0.161*	0.348**	1		
4- Taille de l'entreprise	-0.105	0.153*	0.266**	1	
5- Syndicalisation	-0.190*	0.204*	0.213*	0.407**	1

*, ** pour un test respectivement de $p < 0.05$ et $p < 0.01$, test unilatéral

4.3 Analyses multivariées

Cette section présente les résultats des régressions effectuées sur le roulement volontaire. Ces régressions permettent de différencier l'impact de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire, et ce, tout en considérant l'impact des variables de contrôle. La première régression met en relation la rémunération tangible et les variables de contrôle avec le

roulement volontaire. La deuxième régression met en relation la rémunération intangible et les variables de contrôle avec le roulement volontaire. Finalement, la dernière régression met en relation simultanément la rémunération tangible et la rémunération intangible, les variables de contrôles avec le roulement volontaire.

La régression 1 du Tableau 11 indique qu'il existe une relation négative, mais non significative entre la rémunération tangible ($b = -0.007$) et le roulement volontaire. Pour ce qui est des variables de contrôle, la régression 1 indique qu'il n'y a pas d'association entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire ($b = 0.000$). Pour ce qui est de la syndicalisation, les résultats indiquent une relation négative, mais non significative avec le roulement volontaire ($b = -0.051$).

La régression 2 indique qu'il existe une relation négative, mais non significative entre la rémunération intangible ($b = -0.009$) et le roulement volontaire. Pareillement à la régression 1, il n'y a pas d'association entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire ($b = 0.000$) et la syndicalisation a une relation négative, mais non significative avec le roulement volontaire ($b = -0.051$).

La régression 3 indique également une relation négative, mais non significative entre la rémunération tangible ($b = -0.004$), la rémunération intangible ($b = -0.007$) et le roulement volontaire. Dans cette régression, la taille de l'entreprise n'a toujours pas d'association avec le roulement volontaire ($b = 0.000$). Pour ce qui est de la syndicalisation, la relation demeure négative, mais non significative avec le roulement volontaire ($b = -0.048$).

Le Tableau 11 indique également le pourcentage de variance expliquée du roulement volontaire pour chacune des régressions. Dans la première régression, le modèle explique 1.4% de la variance du roulement volontaire (R^2 ajusté = 0.014). Dans la deuxième régression, le modèle explique 2% de la variance du roulement volontaire (R^2 ajusté = 0.020). Finalement, dans la troisième régression, le modèle explique 1.5% de la variance du roulement volontaire (R^2 ajusté = 0.015). Toutefois, les coefficients de détermination ajustés ne sont pas significatifs ($p > 0.05$).

Au prochain chapitre, un retour sur les objectifs de l'étude sera effectué. Par la suite, les hypothèses seront brièvement rappelées et celles-ci seront confrontées aux résultats. Enfin, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures seront présentées.

Tableau 11 : Régressions effectuées sur le roulement volontaire

	Roulement volontaire		
	Régression 1 (β)	Régression 2 (β)	Régression 3 (β)
Variables de contrôle			
Taille de l'entreprise	-0.000	-0.000	-0.000
Syndicalisation	-0.051	-0.051	-0.048
Variables indépendantes			
Rémunération tangible	-0.007		-0.004
Rémunération intangible		-0.009	-0.007
Constante	0.135**	0.130**	0.141**
R ² (ajusté)	0.014	0.020	0.015
F	1.577	1.831	1.461
N	115	115	115

*, ** pour un test respectivement de $p < 0.05$ et $p < 0.01$, test unilatéral

Chapitre 5 : Discussion

Ce chapitre débute par un bref retour sur les objectifs de l'étude. Un rappel des hypothèses et des résultats sera effectué. Les résultats seront ensuite confrontés aux hypothèses de recherche afin de constater leur validité. Finalement, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures seront décrites.

L'objectif de ce mémoire était d'étudier le roulement dans le secteur des TIC. Plus précisément, le but était de déterminer quel type de rémunération expliquait davantage le roulement volontaire dans ce secteur : la rémunération tangible ou la rémunération intangible. En effet, tel que discuté dans le mémoire, le secteur des TIC est un secteur ultra-compétitif qui recrute des individus hautement qualifiés (TECHNOCompétences, 2018). Il est également possible de constater que le secteur des TIC est une grappe industrielle très importante au Québec, employant de plus en plus de jeunes travailleurs. Le secteur des TIC vit également d'importants défis reliés à des hauts taux de roulement stratégiques. En effet, environ 66% des travailleurs de ce secteur quittent avant la troisième année d'ancienneté (TECHNOCompétences, 2018). La rareté de la main-d'œuvre et les difficultés reliées à leur rétention est un indicateur clair que le roulement est un enjeu primordial à étudier dans ce secteur. Le développement de stratégies de rémunération adéquates est crucial à l'attraction et à la rétention des travailleurs. En effet, le développement et l'administration d'une bonne stratégie de rémunération demeure l'un des outils les plus importants pour la rétention des employés. Dans un secteur où de plus en plus d'entreprises misent sur des pratiques innovantes, dont des abonnements pour des activités de conditionnement physique, la bonification des congés parentaux et tout aménagement qui vise à améliorer le bien-être au travail, il est important d'étudier en quoi ces pratiques influencent le roulement en organisation (TECHNOCompétences, 2018). En effet, il est devenu difficile pour les organisations de se différencier seulement avec des programmes de rémunération traditionnels. La tendance du secteur à opter pour des stratégies de rémunération dites intangibles et les théories vues dans le cadre théorique ont mené à la question suivante : « Quel est l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des technologies de l'information et des communications ? » De plus, il est important de rappeler qu'à la lumière de la littérature, aucune recherche n'a étudié l'impact différencié de la rémunération intangible et de la rémunération tangible sur le roulement volontaire. Également, très peu d'études ont été réalisées au Canada (Morin et Renaud, 2010; Haines et al., 2010; Singh et Loncar, 2010) et seulement six concernent le secteur des TIC (Quan et Cha, 2010; Sumner et Niederman, 2004; Chang, et al., 2012; Lacity et al., 2008; Calisir et al., 2011; Kim, 2005).

Pour répondre à cette question, trois hypothèses ont été proposées. Ces hypothèses ont été formulées à l'aide de la revue de littérature et du cadre théorique qui discutait de la théorie de l'échange social de Blau (1964), de la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) et de la notion du salaire de réserve. Les données utilisées dans le cadre de ce mémoire proviennent d'une enquête menée par l'équipe de recherche sous la direction de Stéphane Renaud de l'Université de Montréal. Tel que mentionné précédemment, cette équipe est composée des professeurs Sylvie St-Onge, Denis Morin, Lucie Morin et Jacques Forest. L'équipe de recherche s'est associée à TECHNOCompétences pour réaliser cette enquête salariale et celle-ci a été menée par la firme Normandin Beaudry entre les mois de janvier et avril 2016. Cent quinze questionnaires utilisables ont été remplis les directeurs des ressources humaines œuvrant dans le secteur des TIC, l'unité d'analyse se situe alors au niveau organisationnel. Les données ont été utilisées dans trois types d'analyses statistiques effectuées à l'aide du logiciel SPSS, version 23. Les résultats obtenus ont ensuite été confrontés aux hypothèses, au cadre théorique et à la littérature afin d'éclairer l'association entre la rémunération tangible, la rémunération intangible et le roulement volontaire.

5.1 Vérification de l'hypothèse 1

Telle qu'énoncée à la section 2.3, la première hypothèse propose que la rémunération tangible soit associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Toutefois, les résultats de la matrice de corrélations au Tableau 10 révèlent que la relation entre la rémunération tangible et le roulement volontaire est négative, mais non-significative. Dans le Tableau 11, les trois régressions indiquent qu'il existe une association faible et non significative entre la rémunération tangible et le roulement volontaire.

Similairement aux résultats, quelques études de la littérature ont trouvé une absence de relation significative entre la rémunération tangible et le roulement volontaire. Deux études ont rapporté une absence de relation significative entre le salaire et le roulement volontaire (Haines et al., 2010; Min, 2007). Selon ces deux auteurs, le salaire ne serait pas nécessairement la cause primaire du roulement volontaire organisationnel.

De plus, deux études ont rapporté une absence de relation significative entre les avantages sociaux et 1- le roulement volontaire (Min, 2007) et 2- l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004).

Une étude a rapporté une absence de relation significative entre les régimes de rémunération variable et le roulement (Haines et al., 2010).

Les résultats obtenus au Tableau 10 et au Tableau 11 ne permettent pas de confirmer l'Hypothèse 1. La relation entre la rémunération tangible et le roulement volontaire est négative, mais non-significative dans le cadre de ce mémoire.

5.2 Vérification de l'hypothèse 2

L'Hypothèse 2 propose que la rémunération intangible soit associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Les résultats du Tableau 10 indiquent qu'il existe une relation négative entre la rémunération intangible et le roulement volontaire. Cette association est faible et statistiquement significative ($r = -0.161$, $p < 0.05$). Pour ce qui est du Tableau 11, les résultats révèlent que la rémunération intangible a une association faible et non significative avec le roulement volontaire.

À la lumière de la littérature, il n'existe pas d'études ayant considéré les composantes de la rémunération intangible comme étant une pratique de rémunération. En effet, comme les composantes de la rémunération intangible n'ont pas été étudiées de manière globale, aucun comparatif ne peut être réalisé avec la revue de littérature.

Les résultats obtenus au Tableau 10 permettent d'accepter partiellement l'Hypothèse 2 voulant que la rémunération intangible soit associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises.

5.3 Vérification de l'hypothèse 3

La troisième Hypothèse 3 propose que la rémunération intangible soit davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible. Les résultats au Tableau 11 indiquent que la rémunération intangible ($b = -0.007$) a une relation légèrement plus forte que la rémunération tangible ($b = -0.004$) avec le roulement volontaire. Toutefois, ces relations ne sont pas significatives. Au Tableau 10, la rémunération intangible a une relation négative ($r = -0.161$) et statistiquement significative ($p < 0.05$) avec le roulement volontaire tandis que la rémunération tangible a une relation négative ($r = -0.125$), mais non statistiquement significative avec le roulement volontaire.

Ces résultats permettent d'accepter partiellement l'Hypothèse 3 indiquant que la rémunération intangible est davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises.

Puisqu'aucune étude de la revue de littérature ne discute des composantes de la rémunération intangible, il n'est pas possible de faire un comparatif entre les résultats obtenus et la revue de littérature. Toutefois, en se fiant à ce qui est rapporté à la section 2.2.2 du mémoire, il peut être conclut que les résultats obtenus sont partiellement en accord avec le cadre théorique du mémoire, indiquant que la rémunération intangible est davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible.

5.4 Les variables de contrôle

Pour ce qui est des variables de contrôle, le Tableau 10 indique que la syndicalisation est statistiquement associée avec le roulement volontaire. Le Tableau 11 indique que la syndicalisation a une relation négative, mais non significative avec le roulement volontaire, et ce, pour les trois régressions.

Le résultat du Tableau 10 indique que plus le pourcentage d'employés syndiqués est élevé dans une entreprise, moins son roulement est élevé. Ce résultat est conforme à ce qui est rapporté dans la revue de littérature. Deux méta-analyses et six études subséquentes ont rapporté une relation négative entre la syndicalisation et 1- les taux de départs (Delery et al., 2000), 2- l'intention de quitter (Sousa-Poza et Henneberger, 2004; Abraham et al., 2005; Abraham et al., 2008) et 3- le roulement (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001; O'Halloran, 2012; Guthrie, 2000).

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, celle-ci ne semble pas avoir de relation significative avec le roulement volontaire. En effet, les résultats du Tableau 10 rapportent une relation faible ($r = -0.105$), mais non statistiquement significative. Les trois régressions du Tableau 11 indiquent une absence de relation entre la taille de l'entreprise (-0.000) et le roulement volontaire. Cette absence de relation significative entre la taille de l'entreprise et le roulement volontaire concorde avec les résultats obtenus dans la méta-analyse de Rubenstein et al. (2018) et les résultats observés dans la revue de littérature.

En résumé, seule la syndicalisation semble avoir un impact significatif sur le roulement volontaire en entreprise.

5.5 Discussion à la suite de la vérification des hypothèses

La première hypothèse avançait que la rémunération tangible était associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Toutefois, les résultats du Chapitre 4 du mémoire indiquent qu'il n'y a pas d'association entre la rémunération tangible et le roulement volontaire et infirment cette première hypothèse. Ce résultat est similaire aux études qui ont rapporté une absence de relation significative entre 1- le salaire et le roulement volontaire (Haines et al., 2010; Min, 2007), 2- les avantages sociaux et le roulement volontaire (Min, 2007) et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et 3- les régimes de rémunération variable et le roulement (Haines et al., 2010). Dans les articles de Haines et al., 2010 et Min, 2007, les auteurs indiquent que le salaire ne serait pas nécessairement la cause primaire du roulement volontaire en organisation.

La deuxième hypothèse proposait que la rémunération intangible soit associée à une diminution du roulement volontaire des entreprises. Les résultats du Chapitre 4 confirment partiellement l'Hypothèse 2 voulant que la rémunération intangible soit associée à une diminution du roulement volontaire. Toutefois, puisqu'aucune recherche n'a étudié globalement les composantes de la rémunération intangible dans la revue de littérature, aucun comparatif ne peut être réalisé avec cette dernière.

Enfin, l'Hypothèse 3 avançait que la rémunération intangible était davantage associée à une diminution du roulement volontaire dans les entreprises que la rémunération tangible. Similairement à l'Hypothèse 2, les résultats rapportés au Chapitre 4 confirment partiellement la dernière hypothèse. Pareillement à l'Hypothèse 2, ces résultats ne peuvent être comparés à la littérature puisqu'aucune étude ne s'est intéressée à la différenciation de l'impact de la rémunération intangible et de la rémunération tangible sur le roulement volontaire. Cependant, le cadre théorique a présenté deux théories qui permettent d'expliquer les résultats obtenus pour l'Hypothèse 2 et l'Hypothèse 3.

En effet, la théorie de l'échange social de Blau (1964) discutée à la section 2.2 du mémoire permet de comprendre le principe d'échange entre un employé et son employeur. Selon cette théorie, l'échange de rétributions tangibles et intangibles a pour effet de faire rester les employés en organisation. Un employeur qui octroie une bonne rémunération, qu'elle soit tangible ou intangible, aura une plus grande capacité de rétention auprès de ses employés. Si un employé se sent satisfait de sa rémunération, celui-ci s'engage davantage envers l'organisation et se sent redevable envers celle-ci. De plus, la relation de confiance créée par l'échange social ne doit pas être mise de côté. Étant plus

apparentée aux pratiques de rémunération intangible, cette relation de confiance permet également de retenir davantage les employés grâce à un plus grand sentiment d'engagement envers l'employeur.

La deuxième théorie abordée est la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959). Cette théorie a notamment permis d'éclaircir l'importance des facteurs de motivation comparativement aux facteurs d'hygiènes. Plus brièvement, les facteurs de motivation permettent d'augmenter le sentiment d'engagement des travailleurs envers une organisation tandis que les facteurs d'hygiènes freinent le désengagement. La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) indique notamment que lorsque l'individu comble ses besoins d'hygiènes, les facteurs de motivation deviennent beaucoup plus importants puisque ceux-ci permettent d'augmenter la qualité de vie et la satisfaction.

Malgré le fait que les résultats de l'Hypothèse 2 et de l'Hypothèse 3 ne peuvent pas être comparés à la littérature, ils peuvent être mis en parallèle avec ces deux théories démontrant que l'aspect intangible d'une relation de travail est très important chez l'individu.

5.6 Limites de l'étude

L'étude comporte néanmoins certaines limites. Premièrement, la taille de l'échantillon des données secondaires est limitée. Avec une taille de l'échantillon de 115, il a été difficile de retrouver des associations statistiquement significatives. Par exemple, aucune association n'a été trouvée entre la rémunération tangible et le roulement volontaire tandis que la revue de littérature semble quasi unanime quant à la relation négative entre ces deux variables. De plus, les hypothèses 2 et 3 n'ont été confirmées que partiellement. Les recherches futures devraient utiliser un plus large échantillon d'organisations du secteur des TIC afin d'avoir plus de puissance statistique.

De plus, puisque les données sont de nature transversale, aucun lien de causalité ne peut être confirmé entre les variables. Les prochaines études portant sur la rémunération tangible et la rémunération intangible devraient utiliser des données longitudinales afin de permettre la confirmation d'une relation entre les variables.

Ensuite, une autre limite importante est le biais de désirabilité sociale. Ce biais explique que les individus se présentent généralement de manière positive. Puisque les questionnaires sont remplis par les directeurs de ressources humaines des organisations, ceux-ci peuvent avoir répondu aux questions

de manière à maintenir ou renforcer leur image. Pour préserver leur image, les directeurs des ressources humaines auraient pu donner des statistiques de roulement volontairement erronées et améliorées.

Considérant qu'aucune étude ne s'est intéressée à l'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement volontaire dans le passé, les conclusions de ce mémoire demeurent provisoires jusqu'à ce que d'autres études semblables soient réalisées.

Conclusion

Ce chapitre présente la conclusion de l'étude, offrant une discussion quant aux implications pratiques des résultats pour les gestionnaires. Considérant les résultats de ce mémoire et compte tenu des problèmes d'attraction de la main-d'œuvre, de la pénurie dans le secteur des TIC et des résultats de ce mémoire, les gestionnaires pourraient prendre en considération l'impact qu'ont les pratiques de rémunération intangibles sur le roulement volontaire.

En effet, comme il a été discuté dans le mémoire, l'entrée de la nouvelle génération des travailleurs sur le marché du travail implique que la stratégie de rétention de la main-d'œuvre est à revoir (Morin et Renaud, 2010). La nouvelle génération de travailleurs n'a pas les mêmes attentes quant aux rétributions retirées de la part d'une relation d'emploi. Tel que mentionné précédemment, la nouvelle génération est plus près de ses intérêts et de ses besoins personnels. Ces nouveaux travailleurs sont plus susceptibles de quitter une organisation si leur emploi n'est pas compatible avec leurs intérêts personnels (Renaud, Morin et St-Onge, 2017). Par exemple, les nouveaux travailleurs préfèrent obtenir des possibilités de développement et des horaires flexibles comparativement à de la rémunération traditionnelle (McCarthy, 2015). Pour réduire le roulement volontaire dans les organisations, les gestionnaires ont intérêt à mettre en place des programmes de rémunération globale qui prend en considération les intérêts des travailleurs.

Comme les résultats l'ont indiqué, les composantes de la rémunération intangible semblent être importantes dans l'explication du roulement volontaire en organisation. Conséquemment, pour s'assurer de limiter le roulement volontaire dans les organisations, les gestionnaires pourraient introduire une plus grande quantité de pratiques de rémunération intangibles dans leur offre de rémunération globale. À titre d'exemple, il peut s'agir de la possibilité de faire du télétravail, d'offrir des semaines de travail comprimées, d'offrir la possibilité de faire du travail à temps partiel, d'offrir des programmes de formation complets et structurés, de donner des tâches qui permettent de relever des défis, d'attribuer des tâches qui permettent le travail autonome, etc. Les gestionnaires pourraient également prendre en compte les relations qu'ils ont avec les employés, puisqu'une mauvaise relation entre un supérieur et un employé est l'une des premières causes de départ de l'entreprise (St-Onge, 2014, p.11). Pour s'assurer d'une bonne relation entre les supérieurs et les employés, les professionnels des ressources humaines pourraient former les gestionnaires pour que ceux-ci soient capables de communiquer efficacement les politiques et les pratiques de l'organisation dans le but de créer un climat propice au sein de l'équipe de travail (St-Onge, 2014, p.11). À titre d'exemple, des séances de

coaching ou des formations structurées pourraient être offertes aux gestionnaires afin que ceux-ci mettent en œuvre les politiques et les pratiques de l'organisation.

Le livre « Gestion de la rémunération » de Sylvie St-Onge discute également de l'importance de la reconnaissance au travail. À titre d'exemple, André Savard, associé chez Dessureault, Savard, Caron et Associés indique que « le salaire est important, mais ce qui motive les gens au travail, c'est la reconnaissance. Les gens veulent se faire dire qu'ils font un bon boulot et ils veulent avoir du feed-back. Ça ne coûte rien et ça fonctionne. » (St-Onge, 2014, p.319) Selon l'auteure, il y aurait plusieurs moyens de montrer la reconnaissance que l'on a envers un employé, mais la reconnaissance intrinsèque motive et engage sans aucun doute les travailleurs. En se fiant à l'importance des programmes de reconnaissance dans les organisations, il est suggéré aux gestionnaires de mettre en place un programme qui permettrait de reconnaître le travail et les efforts des employés. Il peut s'agir de reconnaître l'ancienneté d'un travailleur, la reconnaissance des cadres envers les employés, la reconnaissance entre pairs et la reconnaissance organisationnelle (St-Onge, 2014, p.337). Pour assurer une application adéquate de ce type de programmes, les gestionnaires pourraient également fixer des objectifs précis, bien communiquer l'objectif de ces programmes, offrir de la formation aux cadres qui mettront en place ces programmes et finalement assurer la bonne administration des programmes et en évaluer la réussite (St-Onge, 2014, p.339).

Pour terminer, ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances en relations industrielles et du roulement organisationnel et ouvre la porte à de futures recherches. En effet, à la lumière de la littérature, il s'agit de la première étude qui se penche sur les deux composantes de la rémunération de manière globale et qui étudie leur impact différencié sur le roulement. De plus, il s'agit de la première recherche étudiant de manière globale les composantes générales de la rémunération intangible. Les résultats empiriques permettent également de tirer quelques conclusions qui guideront les gestionnaires dans la réduction du roulement volontaire en organisation. Tel que mentionné précédemment, malgré les résultats rapportés par ce mémoire, l'importance de la rémunération tangible ne doit pas être négligée. Toutefois, l'importance de la rémunération intangible dans l'explication du roulement volontaire a été soulevée par les résultats. Une plus grande offre de pratiques de rémunération intangibles et une meilleure insertion adaptée des programmes de rémunération globale en organisation pourraient notamment permettre de réduire les coûts associés au roulement des travailleurs, particulièrement dans le secteur des TIC où la main-d'œuvre est rare et hautement qualifiée.

Bibliographie

- Abraham, S., Friedman, B., & Thomas, R. (2005). The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 201-213. doi:10.1007/s10672-005-9049-0
- Abraham, S., Friedman, B., & Thomas, R. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 1-11. doi:10.1007/s10672-007-9061-z
- Anwar, M.Z., Tjahjono, H.K. & Palupi, F.M. A Study on Managing IT Professionals Turnover Intention in Indonesia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(9), 2017, pp. 229–237.
- Bal, P., De Lange, A., Ybema, J., Jansen, P., & Velde, M. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study (Vol. 60).
- Béchar, A. (2014). *Impact différencié des avantages sociaux novateurs et des avantages sociaux traditionnels sur l'intention de rester des travailleurs via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel*. (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/11597>
- Black, J., Hashimzade, N. et G. Myles. (2017). *A Dictionary of Economics*. Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». New York: J Wiley & Sons, 352.
- Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *The Academy of Management Review*, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533. doi:10.1108/00483481111133363
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to Leave and Turnover. *The Gerontologist*, (Vol. 47, pp. 193-204).
- Chang, C. L.-H., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H.-G. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49(6), 309-319. doi:10.1016/j.im.2012.08.002
- Cotton, J. L. (1986). Employee turnover a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management review: AMR*, 11(1), 55-70. doi:10.2307/258331
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13(1), 87-105. doi:10.1016/j.labeco.2004.03.005
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257. doi:10.1080/00224540903365463
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1562-1569. doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007

- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins, G. D., Jr., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations*, 39(4), 625-645.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2013). Biographical and demographical variables as moderators in the prediction of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12. doi:10.4102/sajip.v39i1.1070
- Felps, W., Mitchell, T., Herman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. doi: 10.5465/AMJ.2009.41331075
- Gouldner, A. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903. doi:10.1016/j.labeco.2010.04.002
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305
- Guerrero, S & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au Coeur de l'échange social: et si bien traiter ses employés était payant? *Relations Industrielles*, 64(1), 6-26. doi: 10.7202/029536ar
- Guthrie, J. P. (2000). Alternative Pay Practices and Employee Turnover. *Group Organization Management*, 25(4), 419-439. doi:10.1177/1059601100254006
- Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non-Governmental Sector. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(2), 228-246. doi:10.1177/001979391006300203
- Hausknecht, John. P. (2017). Collective Turnover. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 4, 527-544. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113139
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.
- Janelle, E. W., & Jon Welty, P. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. doi:10.1108/13527591111114693
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi:10.1002/hrdq.20021
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange. *Leadership Organization Development Journal*, 32(3), 260-280. doi:10.1108/01437731111123915
- Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156. doi:10.1177/0275074004273150
- Kim, T.Y., et Leung, K. (2007). « Forming and reacting to overall fairness: A crosscultural comparison ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-95.

- Lacity, M., Iyer, V., & Rudramuniyaiah, P. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *A Journal of Research and Innovation*, 10(2), 225-241. doi:10.1007/s10796-007-9062-3
- Lalonde, D. (2018). Toujours besoin de plus de main-d'oeuvre qualifiée en TIC. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/techno/technologie-de-l-information/toujours-besoin-de-plus-de-main-d-oeuvre-qualifiee-en-tic/600215>
- Lambert, E. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *The Journal of the Southern Criminal Justice Association*, 26(1), 61-76. doi:10.1007/BF02886857
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., . . . Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16. doi:10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002
- Larocque, S. (2018). Ubisoft, milliardaire des subventions. Repéré à : <https://www.journaldemontreal.com/2018/07/30/ubisoft-milliardaire-des-subventions>
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-625. doi:10.2224/sbp.2010.38.5.615
- McCarthy, N. (2015). Which Work Benefits Do Millenials Value Most? [Infographic]. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/11/12/which-work-benefits-do-millennials-value-most-infographic/#651cb16b34ff>
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart B. (2013). *Compensation* (11th ed.). Chapitre 1. University of Oregon; John Henry Nash Fine Arts.
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375-388. doi:10.1108/09600030710758437
- Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548-577. doi:10.1016/j.childyouth.2005.06.003
- Mor Barak, Michàl E., Nissly, Jan A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. doi:10.1086/323166
- Morin, L. et Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17 p.
- Morin L. et Renaud, S. (2010). « L'apport de pratiques de rémunération variable et de formation structurée à la fidélisation des talents », Acte de colloque, 20ieme congrès de l'Association International de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 16 p.
- Morin, E., Aubé, C. et Johnson, K. (2015). *Psychologie et management*. Chenelière éducation. 516 p.
- Niederman, F., & Sumner, M. (2003). Decision paths affecting turnover among information technology professionals. Présenté à la conference de l'ACMSIGMIS, Philadelphie.

- Niederman, F., & Sumner, M. (2004). Effects of Tasks, Salaries, and Shocks on Job Satisfaction Among MIS Professionals. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 17(4), 49-72. doi:10.4018/irmj.2004100103
- O' Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674. doi:10.1108/01443581211274601
- Park, R., Appelbaum, E., et Kruse, D., (2010). «Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis», *Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 3, pages 227–243.
- Pilar de Luis Carnicer, M., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility. *Personnel Review*, 33(2), 222-240. doi:10.1108/00483480410518068
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334. doi:10.1108/00483480410528850
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 600 p.
- Price, J.L. (1977). The study of turnover. Ames, The Iowa State University Press, 160 p.
- Quan, J., & Cha, H. (2010). IT certifications, outsourcing and information systems personnel turnover. *Information Technology & People*, 23(4), 330-351. doi:10.1108/09593841011087798
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579. doi:10.1108/EJTD-May-2012-0015
- Renaud, S., Morin, L., Saulquin, J.-Y., & Abraham, J. (2015). What are the best HRM practices for retaining experts? A longitudinal study in the Canadian information technology sector. *International Journal of Manpower*, 36(3), 416-432. doi:10.1108/IJM-03-2014-0078
- Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management*, 8,(4), 11-26. doi:10.3917/qdm.144.0011.
- Renaud, S., Morin, L. & Béchar, A. (2017). Traditional Benefits Versus Perquisites. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 91-103.
- Renaud, S., Morin, L., St-Onge, S., Morin, D. et Forest, J. (2016). Les liens entre la rémunération globale et le turnover : Proposition d'un modèle multiniveaux, 18ième Université de printemps de l'audit Social, Actes de l'Audit social : Audit social et mutation(s) des organisations. Université de Sofia et ESFAM (Bulgarie), 5 et 6 mai 2016, pp 274-282.
- Renaud, S., Morin D. et St-Onge, S. (2017). Does Compensation in the Form of Vacations and Parental Leave Reduce Turnover?: A Study among Organizations in the Information and Communications Technology Sector. Actes de "6th European reward management conference", European Institute for advanced studies in management, Bruxelles (Belgique), 7 et 8 décembre 2017, p. 1-13.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698

- Rubenstein A., Eberly M., Lee T., Mitchell T. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71:23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sheidow, A., Schoenwald, S., Wagner, H., Allred, C., & Burns, B. (2007). Predictors of Workforce Turnover in a Transported Treatment Program. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 34(1), 45-56. doi:10.1007/s10488-006-0061-3
- Singh, P., Loncar, N., & Déom, E. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490. doi:10.7202/044892ar
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions an international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.
- St-Onge, S. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique* (3e édition). Chapitre 1. Montréal (Québec), Chenelière Éducation.
- Statistique Canada. (2009). Taux de chômage. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/ref/dict/pop125-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2015). État matrimonial. Repéré à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/dict/pop068-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2016). Taux de syndicalisation, Canada et les provinces, 2016. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/170908/cg-a004-fra.htm>
- Sumner, M., & Niederman, F. (2004). The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction, Job Turnover, and Career Experiences of Information Systems Professionals. *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 29-39. doi:10.1080/08874417.2004.11647564
- Tabachnick, B. G., wr Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Boston, MA: Allyn et Bacon.
- Taylor, S. (2000). Occupational pensions and employee retention. *Employee Relations*, 22(3), 246-259. doi:10.1108/01425450010332523
- TECHNOCompétences. (2018). Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en TIC 2018. Le talent en TIC – 2018 : Constats et enjeux.
- TECHNOCompétences. (2018). À propos de nous : valeurs, mission, et plus. Repéré à <https://www.technocompetences.qc.ca/a-propos/>
- Thatcher, J.B., Stepina, L.P., & Boyle, R.J. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261. doi:10.1080/07421222.2002.11045736
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. doi:10.1108/13527591111114693
- Wingreen, S., LeRouge, C., & Nelson, A. (2017). Managing IT Employee Attitudes that Lead to Turnover : Integrating a Person-Job Fit Perspective. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 8(1), 25-41.

Winter-Ebmer, R. (2005). Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility. In (Vol. 037): Institute for Empirical Research in Economics - University of Zurich.

Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64. doi:10.5539/ijbm.v5n8p57

Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423-443. doi:10.1007/s10490-009-9159-y

Zweimuller, J. et Winter-Ebmer R. (2000). « Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility », Allemagne, IZA Discussion Paper, Paper 1